
BACHELORARBEIT

Herr

Gerhard Guthy

Grundlagen einer Gründerkultur

**Bezogen auf die Anforderungen an die
Beratung von kleinen Start-Up-Unternehmen
des Sozialen Zweigs**

2013

BACHELORARBEIT

Grundlagen einer Gründerkultur

**Bezogen auf die Anforderungen an die
Beratung von kleinen Start-Up-Unternehmen
des Sozialen Zweigs**

Autor:

Herr Gerhard Guthy

Studiengang:

Bachelor Soziale Arbeit

Seminargruppe:

FB09s2-B

Matrikelnummer:

22603

Erstprüfer:

Prof. Dr. phil. Wolfgang Faust

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Harald Christa

Einreichung:

Rosswein, 15.02.2013

BACHELOR THESIS

Basics of a founder's culture

related to the demands on the consultation of small start-up companies of the social branch

author:

Herr Gerhard Guthy

course of studies:

Bachelor Social Works

seminar group:

FB09s2-B

Matrikelnummer:

22603

first examiner:

Prof. Dr. phil. Wolfgang Faust

second examiner:

Prof. Dr. Harald Christa

submission:

Rosswein, 15.02.2013

Bibliografische Angaben

Guthy, Gerhard:

Grundlagen einer Gründerkultur

Basics of a founder's culture

37 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Soziale Arbeit, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Was müsste passieren, um eine Gründerkultur in der Sozialen Arbeit zu etablieren? Welche Änderungen sind vorzunehmen? Mit diesen spannenden Fragen befasst sich diese Arbeit. Die Antworten von zehn Experten führen dabei gemeinsam betrachtet zu fünf Maßnahmen, deren Umsetzung den Betroffenen im dritten Sektor einiges abverlangen dürfte. Tatkräftiges Umdenken wird angemahnt bei Hochschulen, Sozialverbänden, Trägern und überhaupt allen Akteuren, die Tag für Tag einer sozialen Arbeit nachgehen.

Inhaltsverzeichnis:

1.	Einleitung	8
1.1.	Deutschlands Problem mit der Finanzierung von Sozialer Arbeit	8
1.2.	Definition einer Gründungskultur in der Sozialen Arbeit	9
1.3.	Zielsetzung und Struktur der Arbeit	10
1.4.	Die einschlägige Literatur zur Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit.....	10
1.5.	Das Forschungsdesign	11
1.5.1.	Aktuelles Wissen durch Experteninterviews.....	11
1.5.2.	Der Interview-Leitfaden	11
1.5.3.	Die Transkriptionsmethode	11
1.5.4.	Die Inhaltsanalyse	12
1.6.	Was den Leser dieser Arbeit erwartet.....	12
1.7.	Die Anlage	13
2.	Theoretischer Teil	14
2.1.	Erscheinungen zur Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit.....	14
2.1.1.	1999 „Existenzgründung in der Sozialen Arbeit“	15
2.1.2.	2000 „Ich mache mich selbstständig im sozialen Bereich“	15
2.1.3.	2002 „Existenzgründung im sozialen Sektor“	16
2.1.4.	2007 „Existenzgründung in der Sozialen Arbeit“	16
2.1.5.	2009 „Selbstständige in der Sozialen Arbeit“	17
2.1.6.	2013 „Existenzgründung im sozialen Bereich“	17
2.2.	Nutzen der erschienenen Bücher für Gründer heute und Bücher, die noch geschrieben werden müssten.....	17
2.3.	Gründungsrelevante Wissensgebiete in der weiterführenden Literatur.....	18
2.4.	Bücher der Wirtschaftswissenschaften	19
2.5.	Intermezzo: Aktuelle Befragung zum Thema: „Wie gelingt Innovation?“	19

3. Empirischer Teil.....	20
3.1. Der Umbruch im sozialen Markt	20
3.2. Erfolgsfaktor Idee: Wege zur Idee.....	21
3.2.1. Ein positives Umfeld schaffen	22
3.2.2. Strukturelle Ansätze für Ideen.....	22
3.2.3. Die Personalauswahl bestimmt die Auswahl der Ideen	22
3.2.4. Einfluss der Führungskräfte auf die Ideenproduktion.....	24
3.2.5. Professionelles Benchmarking	24
3.2.6. Gründungs- und Ideenagenturen des Social Entrepreneurships.....	26
3.2.7. Akademischer Creative- und Forschungspool	26
3.2.8. Selbstständigkeit im Curriculum der Hochschulen	29
3.2.9. Wege zur Verbreitung einer Idee	29
3.3. Social Franchise.....	31
3.3.1. Erfolg durch das System Franchise	32
3.3.2. Erfolgsfaktoren durch den Franchise-Geber	32
3.3.3. Was Franchise-Nehmer einbringen müssen	33
3.3.4. Beispiele erfolgreicher Social-Franchise-Konzepte.....	34
3.3.5. Der grundsätzliche Nutzen für die Soziale Arbeit	34
3.4. Allgemeine Erfolgsfaktoren	36
3.5. Intrapreneurship: Eine neue Kultur für Person und Struktur.....	37
3.5.1. Eine neue Generation von Sozialarbeitern befasst sich mit Betriebswirtschaft	37
3.5.2. Struktur und mangelnde Finanzierung kann Innovation ausbremsen	37
3.5.3. Noch mangelt es oft an Mut und Selbstbewusstsein	37
3.5.4. Grundsätzliches Potential der Wohlfahrtsverbände und dessen Steigerung durch Intrapreneurship	38
3.6. Social Entrepreneurship und die Europäische Perspektive	39

4. Schlussbetrachtungen und Ausblick	40
4.1. Eine Datenbasis für die Forschung schaffen	40
4.2. Den akademischen Creativ-Pool aus der Taufe heben	40
4.3. Intrapreneurship bei Trägern einführen	41
4.4. Die Möglichkeiten des Social Franchising nutzen	41
4.5. Social Entrepreneurships als Innovationspartner integrieren	42
4.6. Weiterhin offene Forschungsfragen	43
4.7. Eine unaufhaltbare Entwicklung	44

1. Einleitung

1.1. Deutschlands Problem mit der Finanzierung von Sozialer Arbeit

Die Schere zwischen Arm und Reich geht in Deutschland immer weiter auseinander (vgl. 4. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung 2012, Stand 21.11.2012, S. XI der Kurzfassung: Verteilung des Privatvermögens in Deutschland und S. 327: Tabelle C I.1.2). Zwischen 2007 und 2011 gab es für die niedrigsten 8 Einkommens-Dezil keine nennenswerten realen Bruttoeinkommenssteigerungen, sondern bis zu 6,1% Verluste (vgl. ebd., S. 337: Schaubild C I.4.1). Trotz dieser Entwicklung zählen sich in einer Eigeneinschätzung immer mehr Bundesbürger zur Mittelschicht (vgl. ebd., S. 329).

Während das oberste Dezil 2008 allein 53% des Privatvermögens hält (8% mehr als 1998), sinkt der Anteil am Privatvermögen für die untere Hälfte der Einkommensbezieher von 3% 1998 auf nur noch 1%. Gleichzeitig schwindet der Eigenkapital-Anteil im Vergleich zum kreditfinanzierten Staatsvermögen deutlich. Der Staat verarmt also zusehends (vgl. 4. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung 2012, S. 48: Entwicklung der staatlichen Vermögenswerte 1991 – 2011 ff). Inwiefern eine irgendwann einsetzende Schuldentilgung über strukturell ausgeglichene Haushalte hinaus diesen Trend zu ändern vermag, ist fraglich. Deutschland ruht sich weiterhin auf seiner florierenden Exportwirtschaft aus. Von allen Staaten in Europa steht Deutschland noch am besten da, nicht zuletzt ist Deutschland auch der größte Einzahler.

Laut Sozialbudget 2011 lag die Sozialleistungsquote (Sozialleistungen in Höhe von Hundert des Bruttoinlandsprodukts), 2011 bei 29,9% (vgl. Sozialbudget 2011 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales). Das Bundesfinanzministerium weist in seinem Monatsbericht vom 21.03.2011 den Anteil an den Ausgaben des Bundes für Ausgaben zur sozialen Sicherung mit 52,3% aus (vgl. Bundeshaushalt 2011 – Sollbericht). Man kann also davon ausgehen, dass die Sozialausgaben einen deutlichen Anteil der Bundesausgaben ausmachen. Aber die Sozialleistungsquoten nehmen in der gesamten EU zu, was Eurostat zumindest für die Jahre von 2008 bis 2009 nachweist (vgl. Schaubild A II.1.6, 4. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung 2012, Stand 21.11.2012, Seite 42).

Der zunehmende Kreditanteil des Staatsvermögens und der Anstieg der Sozialleistungsquote zwingen den Staat zunehmend, an großen Haushaltsposten wie den sozialen Hilfen zu sparen. Neben den Zinszahlungen sind gerade diese die am stärksten wachsenden Haushaltsausgaben. Die nach dem Krieg ausgerufene soziale Marktwirtschaft, die über Jahre als „das beste Staats-

system zwischen Kapitalismus und Kommunismus“ galt, generiert nun auf gesetzlich verpflichtender Basis Sozialausgaben in einer Höhe, die schwer zu refinanzieren sind. Hier hat Deutschland sein Problem mit der Sozialen Arbeit. Der Staat und die Länder reagieren zunehmend mit der für sie günstigen Privatisierung Sozialer Arbeit. Nur zwei Beispiele dafür sind die gesetzlichen Betreuer nach Paragraph 1896 BGB und „Neustart“ in Baden-Württemberg, wodurch die Bewährungshilfe mit einem gedeckelten Etat in privater Hand effektiver gestaltet wird (vgl. Klüser/Maier 2009, 207-215 und Guthy 2012).

Privatisierung bedeutet: Selbstständige Unternehmer übernehmen Aufgaben des Staates. Das müsste zu einem Boom selbstständiger Leistungserbringer in der Sozialen Arbeit führen, um die nötigen sozialen Interventionen noch zu ermöglichen. Die Praxis bleibt aber hinter dem Bedarf zurück. Hiermit stellen sich die Fragen: Was müsste passieren, um eine Gründungskultur in der Sozialen Arbeit zu etablieren? Welche Änderungen sind vorzunehmen?

Was ist, wenn „träge Träger“ ihren Untergang erleben und den Verlust kreativer Mitarbeiter hinnehmen müssen? Was ist, wenn es in der Folge zu zahlreichen Freisetzungen von Mitarbeitern in sozialen Einrichtungen kommt und diese irgendwie am Markt bestehen müssen, obwohl sie nie das Handwerkszeug für Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit erlernt haben? Nach den Regeln des Marktes müsste es dann zu einem großen Beratungsbedarf kommen.

Bisher hat sich der Weg in die Selbstständigkeit unter den Abgängern der verschiedenen Sozial-Studiengänge noch nicht wirklich etabliert. So stellt sich die Frage: Welche personellen und strukturellen Hindernisse stehen dieser Entwicklung im Weg? Was konkret müsste sich verändern, um eine Gründungskultur in Deutschland herbeizuführen, damit auf diesem Weg soziale Problemfelder vielfältiger und effektiver bearbeitet werden können, um so im besten Fall die soziale Not in Deutschland wahrnehmbar zu reduzieren?

1.2. Definition einer Gründungskultur in der Sozialen Arbeit

Würde man unter einer Gründungskultur nur das häufigere Gründen selbstständiger Existenzen durch Fachpersonal der Sozialen Arbeit verstehen und deren fast genauso häufiges Scheitern billigend hinnehmen, würde das aus der Sicht des Verfassers zu kurz greifen.

Eine nachhaltige Gründungskultur berücksichtigt die bestehenden Verhältnisse mit starken Sozialverbänden und anderen freien Trägern, nimmt die aktuellen Entwicklungen auf und verbindet das mit der Überwindung der aktuellen Hindernisse durch Wissenstransfer, der eine Entscheidung zum Risiko für unternehmerische Persönlichkeiten überschaubarer macht.

Nur so kann der Mut entstehen, den es braucht, um hier zu einer gesellschaftlichen Verän-

derung zu kommen. Dabei werden alte Feindbilder zwischen großen und kleinen Trägern sowie selbstständigen Anbietern, aber auch zwischen schnell und wohlüberlegt aufgelöst und eine gegenseitige Synergie angestrebt.

Eine Gründungskultur in der Sozialen Arbeit speist sich aus der Erkenntnis, dass sich Schwächen bestehender Systeme durch Stärken neu entstandener Bewegungen ergänzen lassen. Dabei geht es nicht darum, alle Akteure der Branche künftig in selbstständiger Berufsausübung zu finden, sondern das unternehmerische Denken auch in Angestelltenverhältnissen zu fördern und daraus Nutzen zu ziehen. Aber wenn etwas neu erdacht und effektiv umgesetzt werden konnte, sollte man es damit auch nicht bewenden lassen und darauf warten, dass an anderer Stelle „das Rad“ wieder neu erfunden wird, sondern schon in der Entwicklung des Neuen dessen Potential auf Skalierung und den besten Weg dafür mit erdacht haben.

1.3. Zielsetzung und Struktur der Arbeit

Dieser Text befasst sich mit explorierenden spannungsreichen Fragen, bezogen auf die Existenzgründung in der Sozialen Arbeit. Er soll im Rückgriff auf vorhandene Literatur und durch die Informationen aus aktuellen Interviews die Sachverhalte darlegen, die bisher wesentliche Hindernisse einer Existenzgründung darstellen. Aber auch die neu entstandenen Möglichkeiten sollen aufgezeigt werden, die bei entsprechender Förderung, unter anderem auch im Rahmen von EU-Richtlinien, zu einem deutlichen Umbruch in der Branche führen können. Die für diesen Umbruch nötigen, aber unzureichend beleuchteten Wissensfelder gilt es aufdecken, um damit durch weitere Forschungen tiefer gehendere Erkenntnisse in einzelnen Bereichen zu ermöglichen. Alle gesammelten Informationen und Erkenntnisse sollen dieser Neuausrichtung der Branche dienen, in der ausgereifte effektive Geschäftsideen, deren Skalierung und eine rechtlich klare Mischfinanzierung das Erscheinungsbild der Sozialen Arbeit prägen und einen größeren Anteil selbstständiger Arbeit möglich machen. Im Sinne einer guten Lesbarkeit der Arbeit wurde auf die Doppelnennung der Geschlechter verzichtet.

1.4. Die einschlägige Literatur zur Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit

Das Thema der selbstständigen Leistungserbringung in der Sozialen Arbeit entwickelte sich in der Literatur erst wenige Jahre vor dem Jahrtausendwechsel. Obwohl durch die Arbeitsmarktstatistik ein Zuwachs an Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit aufgezeigt werden konnte, gelang es nicht, die Akteure in der empirischen Forschung differenzierter zu erfassen, geschweige denn spezielle Bedürfnisse zu erkennen. Während sich das Fundraising mit eigenen Studiengängen etablierte, erkannte man auch, dass ein so außergewöhnlicher Markt

wie der Sozialmarkt ein spezielles Marketing braucht. Aber das Thema Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit spielte weiterhin eine Nebenrolle.

Der Blick in die einschlägigen Bücher orientiert sich ganz im Tenor der Arbeit, nämlich an Fragen wie: Welchen Nutzen hätte ein Gründer heute von der Lektüre dieser Bücher? Findet sich ein Buch, in dem alle relevanten Themen in hinreichender Tiefe dargestellt sind? Werden offene Fragen aufgeworfen, die heute bereits beantwortet werden könnten? Welche Themenbereiche sind für eine Gründung heute unerlässlich? Gibt es über den Gründungsvorgang hinaus weiterführende Bücher zu Themen, die für den dauerhaften Erfolg einer Gründung ausschlaggebend sind?

1.5. Das Forschungsdesign

In der vorliegenden Arbeit geht es darum, über die wenigen zum Thema erschienenen Bücher hinaus aktuelles Wissen zu generieren. Deshalb wurde als Forschungsmethode das offene leitfadengestützte Experteninterview gewählt. Bei der Auswahl der Experten war es wichtig, Fachwissen aus unterschiedlichsten Blickwinkeln auf die Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit zu erheben. Deshalb sind die Aussagen immer nur in bestimmten Bereichen vergleichbar.

1.5.1. Aktuelles Wissen durch Experteninterviews

Für die Auswahl der Gesprächspartner war ein breiter Ansatz der Themengebiete notwendig. So wurden nicht nur verschiedene lehrende Fachwissenträger, sondern auch Praktiker aus bestimmten Marktfeldern befragt. Wichtig schien dem Verfasser neben den Ausführungen zum aktuellen Stand der Wissenschaft auch die Ausdehnung auf Bereiche wie Social Franchise, Social Entrepreneurship, Skalierungswege, moderne Personalführung, Ideenfarming und die konkrete Beratung großer Träger.

1.5.2. Der Interview-Leitfaden

Die Leitfäden wurden immer individuell für das Fachgebiet des jeweiligen Experten konzipiert. Deshalb sind die generierten Antworten nicht durchgängig vergleichbar. Trotzdem ergaben sich gegenseitige Bestätigungen und Ergänzungen bei unterschiedlichsten Themengebieten.

1.5.3. Die Transkriptionsmethode

Die Interviews liegen alle als Tondateien vor und wurden für die weitere Verarbeitung geglättet transkribiert. Wie für Experteninterviews üblich, wurde dabei in erster Linie auf die Inhaltswiedergabe geachtet. Regional bedingte Spracheinfärbungen, Unterbrechungen und

Stimmungsindikatoren fanden keine Berücksichtigung. Die ersten fünf Gespräche fanden bei Besuchen vor Ort statt. Die letzten fünf Interviews wurden zur Vereinfachung für die Gesprächspartner als Telefoninterviews geführt.

1.5.4. Die Inhaltsanalyse

Die Inhaltsanalyse der Interviews erfolgte grundsätzlich nach dem Auswertungsmodell von Meuser und Nagel (1991), wobei ergänzend auch Anteile des zirkulären Dekonstruierens von Jaeggi; Faas & Mruck (1998) Berücksichtigung fanden. Die Arbeitsschritte gestalteten sich wie folgt:

Paraphrasierung der untersuchungsrelevanten Inhalte

Themenzuordnung

Vergleich der Themen über die Erstellung einer Themen-Synoptik

Erstellung eines „Short-Cut“ als Überblick für jedes Interview mit

- Bild der interviewten Person und Beschreibung ihrer Funktion

- Grundintentionen des Interviews

- Motto des Interviews

(aus den Inhalten abgeleitet, nicht vorab für das Interview gestellt)

- Aufzählung der untersuchungsrelevanten Themen

Die Konzeptualisierung und Generalisierung der Inhalte erfolgt im empirischen Teil der Arbeit.

1.6. Was den Leser dieser Arbeit erwartet

Den Gesprächsinhalten der Interviews folgend wird der Wert von Ideen für Unternehmen der sozialen Branche und der professionelle Umgang damit dargestellt. Es wird erklärt, wie der entsprechende Umgang mit Mitarbeitern zum betriebswirtschaftlichen Nutzen für die Arbeitgeber führt und gleichzeitig die Grundlage für eine Gründungskultur in der Sozialen Arbeit legt. Diverse Wege zur Skalierung und Verbreitung von Ideen werden aufgezeigt. Hierbei kommt dem Benchmarking, dem Social Franchise und dem Social Entrepreneurship eine besondere Bedeutung zu. Auch wenn die Untersuchung zu Erfolgsfaktoren wie Persönlichkeit, Geld und Wissen viele Erkenntnisse gebracht hat, können diese aus Platzgründen nicht ausführlich dargestellt werden. Hierzu liegt am allgemeinen Buchmarkt genügend Literatur vor. Besondere Erfolgsfaktoren in der Sozialbranche sollten in einer weiteren Studie erforscht werden. Ein möglicher Weg für Gründerwissen in den Curricula der Hochschulen wird aufgezeigt. Es werden Anregungen zur Karriereentwicklung von und Forschung bei Studienabgängern der sozialen Fakultäten gegeben. Konkrete Schritte zeigen,

wie ein akademischer Kreativpool zur strategischen Planung der Infrastruktur im Bereich der Sozialwirtschaft ins Leben gerufen werden kann und welche Merkmale dieser aufweisen sollte. So handelt die Arbeit mehr von einer innovativen Strukturreform, als von einer Sammlung an Gründerwissen, weil dieses Wissen nur selten eingesetzt werden könnte, wenn die Strukturreformen nicht angepackt werden.

1.7. Die Anlage

Die Anlage enthält die Transkriptionen der Interviews in der Folge ihrer Durchführung. So wird der Untersuchungsverlauf für den Leser nachvollziehbar, weil jedes Interview mit seinen Inhalten die folgenden Gespräche beeinflusste. Nach der jeweiligen Transkription folgen die Paraphrasierung und der individuelle Interview-Leitfaden. Vor der Transkription liegt der „Short-Cut“ als Überblick zum Interview.

Die Themen-Synoptik hängt als Faltpapier an. Dahinter folgt eine CD-ROM mit allen Dokumenten. Es gibt in der Anlage keine durchgängige Paginierung.

Aber kommen wir zunächst zu den Büchern, die zur selbstständigen Berufsausübung in der Sozialen Arbeit veröffentlicht wurden.

2. Theoretischer Teil

Zum konkreten Thema der Existenzgründung im Bereich der Sozialen Arbeit erschienen in Deutschland seit 1999 nur fünf Bücher. Generell muss festgehalten werden, dass die einschlägigen Veröffentlichungen über die vergangenen 13 Jahre äußerst dürftig ausfallen. Eine reine Literaturstudie hätte mehr fortbestehende Wissensdefizite als aktuell anwendbare Erkenntnisse zu Tage gefördert. Dabei ist den Pionier-Autoren der ersten drei Veröffentlichungen kein Vorwurf zu machen, wenn sie den damaligen Wissensstand der Profession in Buchform zur Verfügung stellen. Zur Zeit der Veröffentlichung der Bücher gab es sicher nur wenig bekannte Angebote für Social-Franchise-Konzepte, aber die Möglichkeit per Franchise selbstständig zu werden ohne branchenbezogene Beispiele aufzuzeigen, oder das damals schon gültige sozialrechtliche Leistungs-dreieck nicht entsprechend zu würdigen, obwohl es beim Absatz von Leistungen der Sozialen Arbeit eine elementare Rolle spielt, das sind auch heute noch Kritikpunkte an diesen frühen Büchern.

Es werden neben den damals üblichen „Rezeptsammlungen“ weder Visionen entwickelt, noch potentielle Forschungsfragen aufgeworfen, geschweige denn Theorien zur selbstständigen Berufsausübung in der Sozialen Arbeit angeboten. Entsprechend haben einige Diplomstudenten weitere „Rezeptsammlungen“ als Abschlussarbeiten angefertigt, aber die Forschung erlebte einen Stillstand zum Thema.

Die wenigen vorhandenen Bücher werden im Fortgang kurz vorgestellt, aber auch ihr Nutzen für einen heutigen Gründer soll aufgezeigt werden. Der sich seit der Jahrtausendwende entwickelnde Wissensstand wird chronologisch dargestellt. Darauf folgen kurze Statements zu weiterführenden Büchern, welche Wissensbereiche für Gründungswillige bereithalten und deren Inhalt die Chance auf dauerhaften Erfolg erhöht.

Der theoretische Teil schließt mit Themengebieten, die dem Verfasser für eine Gründungskultur in der Sozialen Arbeit notwendig erscheinen, aber noch nicht als Buch veröffentlicht wurden.

2.1. Erscheinungen zur Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit

Die chronologische „Werkschau“ reicht über 14 Jahre, von 1999 bis 2013. Wie nützlich können die Veröffentlichungen einem heutigen Gründer sein?

2.1.1. 1999 “Existenzgründung in der Sozialen Arbeit“

Im Zuge vermehrter Freisetzen von Arbeitnehmern im dritten Sektor erschien 1999 das erste Buch zum Thema unter dem Titel: “Existenzgründung in der Sozialen Arbeit“ im Walhalla Fachverlag. Die Autorin Angela Scheibe-Jäger widmet mehr als ein Viertel des Buches der gezielten Vorbereitung der Gründung. Ein wichtiges Augenmerk wird auf die ausreichende Finanzierung eines Unternehmens gelenkt – ein existenzieller Punkt, da ein Großteil der Gründungen an mangelnder Finanzierung scheitert. Der Verweis auf die Basisliteratur zur Unternehmensgründung ist ein Hinweis darauf, dass der Autorin bewusst war, wie wenig spezialisiertes Wissen im Erscheinungsjahr verfügbar war. Zum anderen zeigt es auch, dass dieses Buch nicht genügend Tiefe aufweist, um einem potentiellen Gründer der heutigen Zeit einen signifikanten Zuwachs an Sicherheit für sein Gründungsvorhaben zu verschaffen. Die Themen Businessplan, Marketing und Konzepterstellung werden nicht in der heute notwendigen Ausführlichkeit beleuchtet. Trotzdem ist es als erstes Buch zum Thema zu schätzen, denn es zeigt auf, in welcher Unternehmensgröße und Personalstärke damals Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit gedacht wurde. Die vorgestellten Geschäftsideen zielen alle noch auf den Start als Einzelkämpfer mit geringem Startkapital.

2.1.2. 2000 “Ich mache mich selbstständig im sozialen Bereich“

Nur ein Jahr später folgte das Buch „Ich mache mich selbstständig im sozialen Bereich“. Geschrieben von einem Autorenteam wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für freie Berufe (IFB) um Dr. Willi Oberlander, wurde es vom Beltz-Verlag auf den Markt gebracht. Auf 50 der 180 Seiten trugen die vier Verfasser Beispiele sozialpädagogischer Gründungen zusammen. Fast genauso ausführlich widmen sie sich dem Bereich Finanzen, Steuern und Abgrenzung der Freien Berufe, welche steuerliche Vorteile genießen. Die Finanzierungsmöglichkeiten Sponsoring und Fundraising werden im Bereich Marketing mit abgehandelt. Dieser ist dem Erscheinungsjahr entsprechend mehr eine Übersetzung der Instrumente in die Sozialbranche, als eine spezielle Sicht und Herangehensweise wegen der heute elaborierten Eigenheiten des Sozial-Marktes. Allgemein bieten das Buchformat und der Satzspiegel mehr Raum für Wissen und die vier Autoren wissen ihn zu füllen. Beispielsweise mit ausführlichen Informationen zu Beratung und Förderung – ein Thema, das heute jedem Bachelor-Studenten während seiner Ausbildung nahegebracht werden sollte. Bis heute hält sich das Gerücht, dass die Gründungsberatung für ein Vorhaben im dritten Sektor bei den Kammern gut aufgehoben wäre (Plümer 2006, 12 zitiert in Deckert 2011, 9). Die Praxis zeigt, der Sozialmarkt ist so speziell, dass man sich auch für die Beratung Brancheninsider suchen sollte.

2.1.3. 2002 „Existenzgründung im sozialen Sektor“

Weitere zwei Jahre später entschloss sich Ludger Kolhoff, Professor für Sozialmanagement an der Ostfalia Hochschule, seine Seminarunterlagen zur Existenzgründung als Buch zu veröffentlichen. Das vom Verlag Ziel, Augsburg, in der „Blauen Reihe“ genutzte Din A4-Format ist zwar etwas unhandlich, lässt aber Raum für viel Wissen und eine Gestaltung mit Randnotizen, die das Wiederfinden bestimmter Themen, aber auch das schnelle Erfassen des Inhalts deutlich vereinfachen. Auf den ersten Seiten empfiehlt der Autor die beiden bis dahin erschienenen Werke zum Thema und übt sich im Folgenden um qualitativ hochwertige Ergänzung derselben. Die Anlage ist mit vielen Formularen, Anträgen und Musterverträgen ausgestattet, die man heute im Internet aktueller bekommt. Auch die ökonomischen Rahmenbedingungen werden ausführlich dargestellt. Im Umfeld kollektiver Gründung wird das Franchising erwähnt, in einem Exkurs sogar schon das nicht gewinnorientierte Entrepreneurship, aber nicht auf aktuellem Stand. Der Quasimarkt der Sozialwirtschaft mit seinem charakteristischen Leistungs-dreieck wird hier beschrieben. Die gemeinnützige Vereinsgründung findet zwar Erwähnung im Text, bei den Rechtsformen fehlt sie aber zusammen mit der Genossenschaft im sonst recht hilfreichen Rechtsformen-Überblick. Nach 132 Seiten endet das Buch mit der mehr als denkwürdigen Schlussfolgerung: „Existenzgründungen sind im sozialen Bereich nur bedingt und mit Vorsicht durchzuführen“ (vgl. ebd.). Der Autor unterstützt diese Aussage bis heute. Was nur umso mehr verdeutlicht, wie viel Wissen gesammelt und wie viele Bedingungen geprüft werden müssen, bis eine Existenzgründung in der Sozialen Arbeit wirklich umsetzbar wird.

2.1.4. 2007 „Existenzgründung in der Sozialen Arbeit“

Fünf Jahre lang gab es nun keine weitere Veröffentlichung mehr zum Thema. Das 2007 von Monika Köppel vorgelegte Buch, „Existenzgründung in der Sozialen Arbeit“ wird seiner im Untertitel versprochenen Leitfadenfunktion nicht gerecht. Der kleine Jacobs Verlag hat seine Veröffentlichung ansprechend gestaltet, aber die gespreizten Formulierungen tragen nicht zur Lesbarkeit bei. Der Nutzen dieses Buches ist in einem ganz anderen Feld zu finden, denn es wird deutlich, wie wenig über die Karriereentwicklung erfolgreich abgegangener Studenten bekannt ist. Das Fehlen der Forschungsbasis über Selbstständige in der Sozialen Arbeit und die geringe Ausprägung des Themas in den Curricula der Hochschulen wird bemängelt. Ein Zustand, der bis heute qualitative Forschung zur Sache mindestens erschwert, wenn nicht sogar unmöglich macht, aber auch dafür sorgt, dass sich nur wenige ausreichend befähigt sehen, das Risiko der Selbstständigkeit zu wagen.

2.1.5. 2009 „Selbstständige in der Sozialen Arbeit“

Das vorletzte zum Thema erschienene Buch von Anne Klüser und Professor Hugo Maier zeigt in seinem Grundlagenteil die europäischen Perspektiven, aber auch rechtliche Aspekte auf. „Selbstständige in der Sozialen Arbeit“ lässt erfolgreiche Selbstständige und die unternehmerischen Leiter öffentlicher und wohlfahrtsverbandlicher Organisationen zu Wort kommen. Die Nähe dieser Berichte zur täglichen Praxis eröffnet eine erfrischend andere Sicht auf relevante Entscheidungen der Unternehmensgründung. Es ist das erste Buch, das trotz sachlichen Vortrags dem Potential von Gründungen im dritten Sektor eine Vorstellung verleiht. Artikel über den konkreten Nutzen und besondere Vorteile von Sozialgenossenschaften beziehungsweise Bürgerstiftungen runden das Buch aus dem Nomos Verlag ab.

2.1.6. 2013 „Existenzgründung im sozialen Bereich“

Am 09.01.2013 veröffentlichte Ludger Kolhoff seinen Studienbrief 2-020-2201 aus dem Hochschulverbund Distance Learning (HDL) in einer 4. stark überarbeiteten Version. Dabei wurden die beiden Briefe, die 2002 zur Basis des Buches wurden, zusammengeführt. Die Bereiche Betriebswirtschaftslehre, Marketing und Rechnungswesen entfielen, weil es im gleichen Verlag eigenständige Werke zu diesen Themen gibt. Für die ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie für die persönlichen und konzeptionellen Anforderungen bietet das Werk Existenzgründern nun den neuesten Stand.

2.2. Nutzen der erschienenen Bücher für Gründer heute und Bücher, die noch geschrieben werden müssten

Das erst 2008 erschienene Buch von Anne Klüser und die aktuelle Kolhoff-Veröffentlichung kommen erwartungsgemäß modern daher. Alle drei um 2000 veröffentlichten Bücher sind dagegen in den zeitrelevanten Bereichen in den letzten zehn Jahren veraltet. Schon lange spricht man vom Umbruch in der sozialen Branche. Alle diesem Umbruch geschuldeten Veränderungen wie die unterstützte Koexistenz von Social Entrepreneurship, die Existenz erfolgreicher Social-Franchise-Unternehmen oder die jüngeren Erkenntnisse zum branchenspezifischen Marketing im dritten Sektor relativieren die Aktualität jener älteren Bücher.

Die erst Ende 2008 neben der bekannten GmbH eingeführte Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) UG konnte damals noch keine Berücksichtigung finden, wäre aber heute für den ein oder anderen Gründer eventuell die passende Rechtsform. Eine vergleichende Entscheidungshilfe für die zu wählende Rechtsform sollte in einer speziell für die Soziale Arbeit erstellten Publikation gerade wegen der besonderen Vor- und Nachteile nicht nur die

relevanten BGB- und HGB-Formen, sondern auch die gemeinnützige Aktiengesellschaft, die eingetragene Genossenschaft und die beiden Varianten aus dem GmbH-Gesetz berücksichtigen. Da in den letzten Jahren die Anforderungen an einen Gründer in der Sozialen Arbeit gestiegen sind, sollten auch diese auf dem neuesten Stand kommuniziert werden.

So haben sich im vergangenen Jahrzehnt diverse Bedingungen verändert, aber in der Branche ist auch einiges an spezialisiertem Wissen für Gründer zu Tage gefördert worden. Es wäre durchaus angezeigt, dieses Wissen in Form eines umfassenden praxisorientierten Handbuchs einer neuen Gründergeneration zur Verfügung zu stellen.

Mit einem weiteren Buch könnte man Grundlagen einer Gründungskultur in der Sozialen Arbeit legen: „Intrapreneurship im Bereich der gemeinnützigen Träger“. Intrapreneurship befasst sich mit Personalführungsstrategien, die unternehmerisches Denken und Handeln aller Mitarbeiter zum Ziel haben. Diese Handlungsweisen auf gemeinnützige Träger anzuwenden, ergäbe ein spannendes Buch und hoffentlich eine entsprechende Veränderung in der Branche.

2.3. Gründungsrelevante Wissensgebiete in der weiterführenden Literatur

Die Existenzgründung in der Sozialen Arbeit fordert von der verantwortlichen Person ein umfassendes Wissen. Mit sportlichen Disziplinen verglichen, ähnelt sie am ehesten dem Zehnkampf und ist damit anspruchsvoller als die typische Gründung im Handel.

Für Gründer grundsätzlich interessante Themenbereiche sind der professionelle Umgang mit Forschung, Entwicklung und Ideen, das Anforderungsprofil der Unternehmerpersönlichkeit am Beispiel von Entrepreneurs, die Finanzierungswege der Sozialen Arbeit, Grundlagen der Betriebswirtschaft und rechtliche sowie steuerliche Bedingungen der Sozialwirtschaft und letztlich auch ein fundiertes Wissen zu den speziellen Herausforderungen des Marketings im sozialen Bereich.

An dieser Stelle einige ausgewählte Titel, die im Rahmen der Thematik weiterführende Perspektiven eröffnen: So haben sich Bassarak und Schneider mit Forschungs- und Entwicklungsaspekten im Management sozialer Organisationen beschäftigt (2012). Das strategische Management beleuchtete Kortendieck (2009). Einen anderen Weg sind Blumenschein und Ehlers gegangen, indem sie Methoden zum Management von Ideen aufzeigten (2002). Harald Christa legte 2010 ein Grundlagenwerk zum Sozio-Marketing vor. Eisenreich, Halfar und Moos veröffentlichten 2004 zur kennzahlenorientierten Unternehmenssteuerung. Das Standardwerk zum Entrepreneurship von Fueglistaller et al. stellt im 3. Kapitel auf 40 Seiten ausführlich die wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale und Anforderungen jener „Macher“

vor. Zum speziellen Thema Social Entrepreneurship – Social Business (was den dritten Sektor besonders betrifft) informierten Hackenberg und Empter 2011. Über die Finanzierung sozialer Einrichtungen und Dienste veröffentlichte Kolhoff in 2002, zur Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen Schellberg 2011. Und letztlich fasste Schick die rechtlichen und steuerlichen Grundlagen in der Sozialwirtschaft (2012) zusammen.

2.4. Bücher der Wirtschaftswissenschaften

Inhalt einer eigenen Untersuchung wäre es, Bücher der Wirtschaftswissenschaften nach Strategien zu durchforschen, die im sehr speziellen Sozialmarkt anwendbar sind. Zusammen mit einer im Studium der Sozialen Arbeit aufgebauten Methodenkompetenz wären hier Potentiale für neue, auf Dauer erfolgreiche, Geschäftskonzepte zu heben.

2.5. Intermezzo: Aktuelle Befragung zum Thema: „Wie gelingt Innovation?“

In einer bundesweiten Befragung zum Thema: „Wie gelingt Innovation?“, die am 08.11.2012 auf der ConSozial-Messe in Nürnberg vorgestellt wurde, eröffnet ein Zitat von Pfeffer (1998), dass von Innovationsstärke und Geschwindigkeit als zentralen Faktoren mehr Erfolg zu erwarten sei als von Unternehmensgröße und Zugang zu Kapital (Ende des Zitats). Dies sollte gerade großen Anbietern zu denken geben.

Aus etwa 10.000 Adressaten konnten 276 auswertbare Datensätze gewonnen werden. Demnach war der Anteil der Innovatoren unter den Teilnehmern mit 98,4 % höher als in allen anderen Branchen des Mannheimer Innovationspanel (vgl. Innovationsbefragung, Folie 26 (F)). Bei einer repräsentativ ausgerichteten Befragung wäre wohl ein geringerer Anteil an Innovatoren das Ergebnis gewesen. Zumindest stehen diese hohen Prozente dem Erfahrungswert von Prof. Wöhrle entgegen, der meint, dass der größte Teil der Entscheider bisherige Verfahrensweisen und Angebote mehr bewahrt. Nur selten entstünden neue Angebote (vgl. Wöhrle, 4, 28-29).

Innerhalb der befragten Unternehmen herrscht eine ablehnende Haltung gegenüber Risiken vor (vgl. F 35). Als größte Innovationshemmnisse werden angegeben: zu hohe Innovationskosten, hohes Risiko, Mangel an qualifiziertem Personal, fehlende Refinanzierung aus Fremd- oder Eigenkapital (vgl. F41-42). Als förderlich für Innovationen sieht man: Bürokratieabbau, bessere Refinanzierung von Innovationen, vereinfachte Projektförderung, Ausbau der qualifizierten Fachkräfte (vgl. F43).

Was werden die interviewten Experten zu diesem Thema beitragen? Das wird sich nun im empirischen Teil der Arbeit entwickeln.

3. Empirischer Teil

Im Verlauf der empirischen Untersuchung wurden bei zehn Experten-Interviews insgesamt 743 Minuten mitgeschnitten und die Inhalte in 73 Seiten Transkript verwandelt. Der folgende Text enthält die beiden noch fehlenden Auswertungsstufen nach Meuser und Nagel, die Konzeptionalisierung und die theoretische Generalisierung. Diese Arbeitsschritte wurden mit Hilfe der erstellten Themen-Synopse aus dem zirkulären Dekonstruieren von Jaeggi; Faas & Mruck umgesetzt.

Da eine absolute Trennung zwischen Theorie- und Forschungsteil in dieser Arbeit nicht zielführend war, werden die Aussagen der Experten um bestätigende oder wissenserweiternde Verweise aus Forschung und Literatur ergänzt.

3.1. Der Umbruch im sozialen Markt

Überall hört und liest man von grundlegenden Veränderungen im dritten Sektor. Drei der Experten haben hierzu konkrete Aussagen ihrer Wahrnehmung gemacht. So stellt sich der Sozialmarkt für Oberlander im Wesentlichen neu auf, die bekannten Strukturen befinden sich in Auflösung. Obwohl große Träger immer mehr Tätigkeiten an kleine selbstständige Anbieter abgeben, haben sie weiterhin Vorteile, wie die für sie günstige Besteuerung (vgl. Oberlander, 1,10-21). Löwenhaupt behauptet sogar, dass man mit den alten Modellen in Zukunft überhaupt nicht mehr auskommen wird. Deshalb soll sich das Bild des Sozialarbeiters in den nächsten 10-15 Jahren auch total verändern (vgl. Löwenhaupt, 2,18-21). Nicht die Qualität der Sozialen Arbeit wird sinken, sondern der Qualitätsbegriff wird sich ändern. In Zukunft wird man es als Qualität bezeichnen, dass Hilfe und Unterstützung überhaupt erreichbar ist (vgl. ebd, 2, 29-32). Erfahrungen mit dem persönlichen Budget haben gezeigt, dass Betroffene nutzenorientiert einkaufen. Kommt der Nutzen zustande, ist die Qualifizierung des Nutzenstifters unerheblich (vgl. ebd, 2, 47-49). Immer mehr Anbieter aller Größen denken konkret über Mischfinanzierung und gewerbliche Angebote nach, die von der staatlichen Finanzierung unabhängiger machen (vgl. ebd, 3, 7-10). Auch Wöhrle sieht, dass im Umbruch des Sozialmarktes immer mehr Einrichtungen entstehen, die aber über eine Mischfinanzierung refinanziert sind (vgl. Wöhrle, 1, 20-21). Prekäre Arbeitsverhältnisse führen zu vielen Sozialhilfeempfängern. Diese können in der ländlichen Fläche nicht mehr gepflegt werden. Das führt zu einem Rückzug der großen Anbieter auf wirtschaftlichere Regionen und stürzt kleinere Anbieter in einen Überlebenskampf. Auch große Träger werden sich die Versorgung der Fläche nicht mehr leisten können, da vom Staat die Refinanzierung einer besseren Personaldecke nicht erbracht wird. Große Träger fusionieren zunehmend, um

wirtschaftlicher zu sein. Manche kleinen Anbieter erkennen nicht, dass Sie zu klein sind, um in diesem aggressiven Marktumfeld zu überleben (vgl. ebd, 3, 18-40).

Das bedeutet, alle bisher großen Träger schrumpfen sich auf ihre effektivsten Marktfelder zurück. Obwohl die günstigere Besteuerung erhalten bleibt, können sie nicht mehr alle Vorteile ihrer ehemaligen Größe nutzen und müssen wie die kleinen Anbieter Modelle der Mischfinanzierung generieren. Kleinen Anbietern wird immer mehr unwirtschaftliches Geschäft übertragen, aber das bringt diese kleinen Anbieter nur noch stärker unter Druck. Hier helfen nur klare Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und gegebenenfalls auch die konsequente Ablehnung von Aufträgen ohne Gewinnerwartung oder eine kreative Querfinanzierung. Aber hier beginnen bereits unternehmerische Entscheidungen, und die Notwendigkeit, effektiver Lösungsansätze wird aufgezeigt. Ein Start-up-Unternehmen sollte man als Berater niemals in die Gründung gehen lassen, ohne diese Sachzusammenhänge deutlich gemacht zu haben.

3.2. Erfolgsfaktor Idee: Wege zur Idee

Das Produkt mit seinen Eigenheiten braucht Ideen: 1966 beschrieb Raymond Vernon erstmals den Produktlebenszyklus (vgl. Vernon, 1966). 1977 ergänzte Barry Hedley von der Boston Consulting Group die Sicht auf Produkte um das Marktanteil-Marktwachstum-Portfolio (vgl. Hedley, 1977) mit seinen bekannten Segmenten: Dog, Question Mark, Star und CashCow. Wenn nun diese beiden Produkt-Theorien miteinander verbunden und auf die Dienstleistungen des Dritten Sektors angewendet werden, lassen sich einige offensichtliche Fakten als wirksame Entscheidungshilfen feststellen: Alle Dienstleistungen erreichen eine Phase der Sättigung und eine Phase der Degeneration. Wenn aber alle Dienstleistungen auch ein Ende haben, braucht ein Unternehmen immer wieder neue Ideen, um dauerhaft am Markt bestehen zu können. Aus den Ideen entstehen innovative Dienstleistungen, die als „Question Marks“ in den Markt eingebracht werden. Jede Idee, die im Markt bestehen kann, entwickelt sich bei entsprechenden unternehmerischen Entscheidungen zum „Star“ und weiter zur „CashCow“ und sorgt mit ihrem Umsatzvolumen für das Fortbestehen des Unternehmens.

Im Folgenden sollen aber nicht ein weiteres Mal Kreativtechniken und deren Management im Sinne von beispielsweise Blumenschein/Ehlers oder die Prozesse, wie sie Klaus Wögerer im Rahmen seiner Beschäftigung bei Pamay-Consult anstößt, beschrieben werden. Hierfür gibt es gute Berater und entsprechende Bücher, deren Inhalt man umsetzen muss. Es geht vielmehr um übergreifende Maßnahmen, die mit einem gewissen Aufwand installiert werden müssten, dann aber starke Auswirkungen entfalten könnten.

3.2.1. Ein positives Umfeld schaffen

Jener obengenannten Befragung nach ist Innovationskultur abhängig von: offener, hierarchiefreier und sachorientierter Kommunikation, viel Eigenverantwortung, Gestaltungs- und Handlungsspielraum auf allen Ebenen, Eigeninitiative, Engagement bei Führungskräften und Mitarbeitern, Problemlöseorientierung, positiver Fehlerkultur, der Sicht auf Fehler als Lernchance, Risikobereitschaft, Experimentierlust, Veränderungsbereitschaft, Ermutigung zur Realisierung neuer Ideen, Unterstützung und Hilfe für Innovationen und am Ende der unvollständigen Aufzählung die Anerkennung für neue Ideen und Initiativen (vgl. Schumacher/Vogt-Wuchter Innovationsbefragung, Folie 33).

3.2.2. Strukturelle Ansätze für Ideen

Große Anbieter arbeiten in jedem Fall mit Projektetats. Sie suchen aktiv nach interessanten und innovativen Projekten. Diese Vorhaben müssen aber in die Strategie und Struktur des Unternehmens passen (vgl. Löwenhaupt, 4, 20-24). Alle größeren Unternehmen sollten in Betracht ziehen, Mitarbeiter speziell für die Erstellung von Konzepten zu beschäftigen und dafür Gelder freizustellen (vgl. Wögerer, 5, 35-37). Echte Change-Manager wollen Änderungen, deshalb holen sie sich externe Beratung (vgl. Wöhrle, 4, 33-35).

Hier und im vorherigen Absatz lassen sich schon einige Ansätze für die Beratung von Gründungsunternehmen der Branche finden, denn die positive Beeinflussung der Unternehmenskultur kann für ein innovatives Unternehmen nie zu früh, sondern höchstens zu spät beginnen.

3.2.3. Die Personalauswahl bestimmt die Auswahl der Ideen

Christa nennt neben dem Spendenmarketing als zweites spezielles Feld des Sozio-Marketings das Personalmarketing (vgl. Christa, 2010, 292-306). Wie wichtig die richtige Personalauswahl ist, lässt sich recht gut am folgenden Praxisbeispiel aufzeigen.

Der Philosophie des Kinderschutzbundes folgend verzichtet man auch in Dresden auf die mittlere Leitungsebene. Deshalb kann und muss jeder Mitarbeiter mit einem hohen Grad an Selbstständigkeit arbeiten. Neubesetzungen werden genau nach diesen Kriterien vorgenommen (vgl. Heubner-Christa, 4, 12-14). Den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter begegnet man mit flexiblen Anstellungsverhältnissen zwischen 20 und 40 Wochenstunden (vgl. ebd. 3, 3-13). Unter diesen gegebenen Umständen hat sich auch eine besondere Art von Mitarbeitern entwickelt. In Dresden nennt man sie „Vielfüßler“. Es gibt sie in der Ausprägung der teilweise extern und der ausschließlich intern Beschäftigten. Weil die Bezeichnung deutlich kürzer als die jeweilige Definition ist, soll im Folgenden auch weiterhin vom „Vielfüßler“ gesprochen werden. Die Definition lautet wie folgt:

Ausschließlich intern sind die „Vielfüßler“ Mitarbeiter, die in verschiedenen Arbeitsbereichen beschäftigt sind. Sie bekommen ein Gehalt für die Mitarbeit in unterschiedlichen Projekten. Teilweise externe „Vielfüßler“ sind Mitarbeiter, die sich zu ihren Aufgaben als Angestellte noch extern Beschäftigung gesucht haben und diese selbstständig abrechnen (vgl. ebd. 1, 10-13 und 19-20).

Die „Vielfüßler“ müssen sich sehr gut organisieren, werden aber als wesentlich kreativer und agiler wahrgenommen. Es sind Menschen mit einem viel weiteren Blick, deren Impulse für den Verein wertvoll sind (vgl. ebd. 1, 35-41). Die Einbindung der „Vielfüßler“ ist unproblematisch. Es gab noch nie Handlungsbedarf (vgl. ebd. 3, 19-23). Einige dieser Mitarbeiter haben innerhalb des Kinderschutzbundes Karriere gemacht. Sie sind heute Fachberater, die den ganzen Verein fachlich beraten (vgl. ebd. 1, 39-46 und 2, 2). Jeder Mitarbeiter hat relativ große Entscheidungsfreiräume und muss mit einem hohen Grad an Selbstständigkeit arbeiten. Diese eingeräumte Freiheit schätzen die Mitarbeiter (vgl. ebd. 4, 13-20).

Außerhalb des Trägers kann sich ein „Vielfüßler“ andere Kundengruppen erschließen und die Bezahlung ist noch lukrativer (vgl. ebd. 2, 8-10). Dies führte für einen der Mitarbeiter zu einem gemeinsamen Projekt mit einem externen Musiktherapeuten. Der „Arbeitsweg“ wurde mit einem „Emil“ ausgezeichnet. Die Geschäftsführerin unterstützt das Projekt, indem sie in ihren Fachkreisen Werbung dafür macht und eine entsprechende Weiterbildung anbietet. Solange der Träger durch die neuen Ideen einen zusätzlichen Nutzen (z. B. Imagegewinn) hat, ist Unterstützung möglich (vgl. ebd. 2, 22-25). Die Weiterbildung endet mit einem Zertifikat des Trägers. Das hat eine positive Auswirkung auf seine Marke. Im eng umkämpften sozialen Markt ist es wichtig, sich immer wieder neu und positiv zu positionieren (vgl. ebd. 2, 39-42).

Im Kinderschutzbund Dresden herrscht ein reger Austausch über Förderprogramme, bis hin zu den Ehrenamtlichen. Wenn etwas Passendes kommt, wird im Team überlegt, wie der Projektantrag gestellt wird (vgl. ebd. 6, 17-22).

Aus einem anderen Blickwinkel sieht Wöhrle die Personalauswahl. Aufgrund zunehmend feststellbaren Fachkräftemangels müsse jeder Träger seine Priorität auf die Personalgewinnung und das Halten guter Mitarbeiter legen, um die nächsten zehn Jahre zu überleben (vgl. Wöhrle, 3, 11-12). Nach Untersuchungen haben gegen den drohenden Fachkräftemangel nur zehn von ein paar hundert Anbietern in Sachsen ein Personalentwicklungskonzept (vgl. Wöhrle, 3, 1 und 3).

Wenn man nun annimmt, dass der Fachkräftemangel zu einer durchgehend fairen Entlohnungspraxis führen würde, hält Kolhoff dagegen: Prekäre Arbeitsverhältnisse wird es wohl trotz Fachkräftemangels auch weiterhin in der Sozialen Arbeit geben. Auch wenn die Bedeutung der Entlohnung und der Druck an dieser Stelle immer größer wird, wird sich ein auf Effizienz bedachtes Unternehmen immer fragen, welche Qualitätsstandards in den einzelnen Arbeitsfeldern gefordert sind und wie man diese Standards am kostengünstigsten erfüllen kann (vgl. Kolhoff, 7, 47-51).

Für einen potentiellen Gründer in der Sozialbranche ist es also wichtig, sich bei anstehenden Personalentscheidungen umfassend Gedanken zu seinem Anspruch und seinen Möglichkeiten zu machen. Dabei wollen innovative Führungskräfte nicht in erster Linie den höchsten Lohn. Das für sie entscheidende Kriterium ist der angebotene Gestaltungsspielraum (vgl. ebd. 5, 49-50).

3.2.4. Einfluss der Führungskräfte auf die Ideenproduktion

Ein Erfahrungswert ist, dass der größte Teil von Entscheidern bisherige Verfahrensweisen und Angebote bewahrt. Selten entstehen neue Angebote (vgl. Wöhrle, 4, 28-29).

In großen Unternehmen werden Teams auch in Zeiten schwindenden Erfolges unterstützt, neue Ideen zu kreieren. Diese Ideen werden dann innerhalb der Organisation weitergetragen. In großen Unternehmen entstehen Ideen auch von unten, im Sinne eines Verbesserungsprozesses. Die Ideen werden dann geprüft, es gibt eine Rückmeldung und für gute Ideen auch eine Bonifikation (vgl. Wögerer, 1, 25-29). Bei der Entwicklung von Ideen muss man immer auch Vorleistung bringen (vgl. Wögerer, 3, 29).

Um Mitarbeiter anzuleiten und ihren Ideen auch Raum zu geben, müssen Führungskräfte ihre Spielräume nutzen. Nicht immer ist es Kultur des Unternehmens, sich Zeit für Ideen zu nehmen (vgl. Wögerer, 3, 31-33).

Die Verknüpfung der Methodenkompetenz aus der Forschung mit der Konzeptentwicklung ist in der Sozialarbeit am besten bei der Fachberatung anzusiedeln (vgl. Heubner-Christa, 7, 20-21).

3.2.5. Professionelles Benchmarking

Es gibt keine Patente auf Geschäftsideen, sondern nur auf Produkte oder Marken. Deshalb können sich erfolgreiche Nischenangebote durch Benchmarking in Eigeninitiative verbreiten (vgl. Oberlander, 4, 2-4). Nimmt man diesen Impuls von Oberlander auf und entwickelt ihn professionell weiter, könnte man im ganzen deutschsprachigen Raum umherreisen und

besonders effektive Projekte mit Initiatoren an anderen Orten aufbauen. Die Urheber könnten, je nach eigener Intention, beispielsweise einen Zusatznutzen durch die Ausbildung neuer Partner ziehen. Sollte in der Innovation ein höheres Potenzial stecken, könnte man auch andere Verbreitungswege unterstützen.

Benchmarking, über die deutschen Grenzen hinaus betrieben, können sich vier Experten vorstellen. So wären die Niederlande am interessantesten, weil sie ihre Stärken darin haben, dass sie den Menschen mehr Freiheit lassen und dabei ein höheres Risiko eingehen (vgl. Oberlander, 5,3-12). Außerdem ist ihr System dem deutschen sehr ähnlich, so dass ein Vergleich leicht fällt (vgl. Kolhoff, 6,13-19). An zweiter Stelle folgen die skandinavischen Staaten, weil dort mit relativ wenig Staat viel geleistet wird. Die Sozialleistungen sind stark verzahnt und Menschen werden wenig bevormundet (vgl. Oberlander, 5,3-12). Laut Löwenhaupt sind sie zusammen mit den Niederlanden im Bereich des persönlichen Budgets in der Eingliederungshilfe deutlich besser organisiert und haben kreativere Ideen. Spanien ist dafür in der Strafgefangenenhilfe vorbildlich (vgl. Löwenhaupt, 8,10-26). Auch Großbritannien mit seinem deregulierten System hat viele Ideen zu bieten (vgl. Kolhoff, 6,13-19). Dort und in den USA sind sie bei Leistungswerten wie dem SROI oder der allgemeinen Wirkungsorientierung für Soziale Arbeit wesentlich weiter als in Deutschland, so Brinkmann, da müssen in Deutschland erst noch gesetzliche Rahmenbedingungen und die Sozialpolitik allgemein darauf abgestimmt werden (vgl. Brinkmann b, 2,18-24). Manche in Großbritannien übliche Anschubfinanzierung aus öffentlichen Geldern in Höhe von 20 % ist durch das in Deutschland gültige Spekulationsverbot hier nicht umsetzbar (vgl. Brinkmann a, 2,23-33). In den USA gibt es auch Fonds zur Finanzierung von sozialen Angeboten, sogenannte Social-Impact-Bonds. Damit kann man Venture-Capital in die Soziale Arbeit bringen (vgl. Löwenhaupt, 8,10-26).

All diese guten Ideen und Ansätze könnte man sich professionell ansehen, um die Soziale Arbeit in Deutschland auf einen wirklich guten Stand zu bekommen. Ob die Impulse dann von kleinen Social-Start-ups oder großen Verbänden umgesetzt werden, muss man von Projekt zu Projekt entscheiden. Eine wirkliche Konkurrenz entsteht dabei nicht, denn jede Unternehmensform hat ihre speziellen Vorteile und ist dadurch für das eine besser geeignet als das andere. Wichtig dabei ist nur, dass man für die Umsetzung in der jeweiligen Sozialstruktur den optimalen Partner findet und dieser bereit ist, die neue Idee auch umzusetzen. So entstünde eine Gründungskultur unter Einbeziehung der bestehenden Träger und neu am Markt auftretender gewerblicher Anbieter.

Dafür braucht es aber auch eine neue Art der Offenheit unter den etablierten Trägern. Es herrscht große Vorsicht vor zu viel Transparenz. Bei brisanten Bilanzkennzahlen wäre dieser Vorbehalt nachvollziehbar. Aber nur durch Abweichungen vom eigenen Konzept erfährt man etwas Neues. In der sozialen Wirtschaft gibt es keine Kultur für Fragestellungen der optimalen Gestaltung. Es gibt auch keine Kultur, mit den Daten etwas zu machen. Die Bereitschaft, an Benchmarkingprozessen teilzunehmen, nimmt ab. Manche Träger sind sogar so strukturiert, dass Sie es gar nicht wirklich wissen wollen (vgl. Löwenhaupt, 7, 8-46). Spitzenverbände würden Ergebnisse eines europäischen Benchmarkingprozesses, in einen Ideenpool eingespeist, eher als Konkurrenz wahrnehmen (vgl. Kolhoff, 6, 20-22).

3.2.6. Gründungs- und Ideenagenturen des Social Entrepreneurships

Ist im sozialen Bereich der Organisationsgrad der abhängig Beschäftigten schon relativ gering und auf unterschiedlichste Organisationen verteilt, zeigt sich dieses Bild noch gravierender bei den Selbstständigen in der Sozialen Arbeit. Gerade der Sozialbereich leidet unter Vereinzelung. Selbstständige müssten Kontakt und Austausch untereinander viel mehr pflegen (vgl. Oberlander, 4, 8-10).

Im Bereich Social Entrepreneurship arbeitet man dieser Vereinzelung entgegen. Initiativen wie Ashoka Deutschland, Schwab Foundation, Bürgermut Berlin, Heldenrat Hamburg und sicher noch einige andere bieten Unterstützung und Austausch, denn die von Herzen Berufenen haben erkannt, dass sie es alleine nicht schaffen. Hier sind sie den üblichen grundständigen Sozialarbeitern weit voraus.

Selbst Ashoka baut seit Kurzem sein Netzwerk aus, hin zu Wohlfahrtsverbänden und Politik. Die anfängliche Skepsis verliert sich langsam. Aber es ist klar, dass hier zwei verschiedene Welten aufeinanderprallen (vgl. Haag, 3, 20-21 und 29-32).

3.2.7. Akademischer Creative- und Forschungspool

Ob es um die von Monika Köppel in ihrem Buch angemahnte fehlende Forschungsbasis für Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit geht oder um den Kontakt im Kreise der selbstständig Tätigen. Diese Mängel werden von vielen Experten gesehen. Aber mit den aktuellen technischen Möglichkeiten sollte hier Abhilfe möglich sein.

So zeigt Kolhoff schon mit dem Problem eine mögliche Lösung auf: Selbstständige grundsätzlich und in besonderer Weise kleine Selbstständige haben keine Strukturen für einen eigenen Austausch und auch keine auf sie spezialisierten Berater. Die Förderung solcher Strukturen wäre eine öffentliche Aufgabe und deshalb von einem Entrepreneurship-Center

wie der Ostfalia-Hochschule direkt beim Wirtschaftsministerium oder sogar bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau anzusiedeln (vgl. Kolhoff, 4, 45-50).

Auch der Österreicher Klaus Wögerer sieht Handlungsbedarf, wenn er sagt: Es wäre gut, wenn interessierte Studenten eine Adresse kennen würden, die ihnen in Form eines Pools unterstützend zur Verfügung steht. Im Technischen und Wirtschaftlichen gibt es solche Supportstellen schon, im Sozialen aber noch nicht (vgl. Wögerer, 5, 18-20). Und weiter: Bisher hat sich noch niemand die Zeit genommen und entsprechende Energie investiert, um einen Ideenpool für Gründungskonzepte in der Sozialen Arbeit aufzubauen und zu pflegen. Es wäre aber gut, im Umfeld der Fachhochschulen eine solche Einrichtung zu etablieren, um abgegangenen Studenten nach ein bis zwei Jahren Berufserfahrung die Möglichkeit zu geben, mit ihren eigenen Ideen weiter zu arbeiten und staatlich geförderte Gründungsberatung zu bekommen (vgl. Wögerer, 4, 40-45).

So findet Kolhoff: Der Ort, an dem gute Ideen gesammelt werden können, um sie anderen zur Verfügung zu stellen, ist wohl das Internet. Das wäre der schnellste Weg und auch eine Geschäftsidee. Es ist vorstellbar, dass an einer solchen Arbeit sogar Hochschulen Interesse haben könnten. Man müsste dort Bachelorarbeiten sammeln und ins Netz stellen.

Geschlossene Netze funktionieren nicht (vgl. Kolhoff, 4, 39-44). Er wendet aber ein: Die Aufrechterhaltung des Kontakts zwischen Alumni und Fachhochschulen über ein bestehendes soziales Netzwerk wie Xing wäre ein durchaus machbarer Weg. Man kann aber nicht erwarten, dass auf diesen Plattformen Konzepte für Existenzgründungen diskutiert werden, weil der Diebstahl einer guten Geschäftsidee für manchen Selbstständigen existenzgefährdend sein kann (vgl. Kolhoff, 5, Zeilen 3, 8 und 9). Bei der Datenpflege würde er auf ein Geben-und-Nehmen-Prinzip setzen: Die Verantwortung der Datenpflege zurück in die Hände der Absolventen zu geben, birgt die Gefahr, dass einige nur Nutzen nehmen, aber keinen Nutzen einbringen. Durch die Einführung eines Geben-und-Nehmen-Prinzips könnte man den Austausch von Konzepten für eine Existenzgründung anbieten. Wer aber nicht bereit ist, auch etwas einzustellen, würde hier wieder herausfallen (vgl. Kolhoff, 5, 41-45).

Bei einem informatorischen Zusammenschluss der entsprechenden Fachhochschulen wäre ein echter Nutzen vorstellbar, wenn Be-to-be-Strategien mit dem akademischen Pool verbunden wären und ein Hochschulverbund eine Kostenstelle einrichten würde, die für die Pflege des Netzwerks und seine strategische Nutzung zuständig ist (vgl. Brinkmann, A, 4, 30-38).

Derzeit sind einzelne Schulen noch zu wenig aufeinander bezogen (vgl. Brinkmann, A, 4, 46). Unter dem Thema „Strategische Planung der Infrastruktur für den Bereich der

Sozialwirtschaft“ sollten verschiedene integrative Bündnisse zusammengeführt werden (vgl. Brinkmann, A, 4, 40-42).

Man erkennt, dass von einem gemeinsamen Datenpool würden Alumni, Hochschulen und Träger profitieren würden, wenn Brinkmann sagt: Karriereentwicklung sollte in Zusammenarbeit mit dem regionalen sozialwirtschaftlichen Kontext der Hochschulen betrieben werden. Träger könnten die Studienabgänger in der Praxis weiterentwickeln, die Hochschule parallel dazu ihre Lehre durch den Praxisbezug weiter vorantreiben (vgl. Brinkmann, B, 1, 38-50). Um mit einer solchen Datenbasis zu effektiven Ergebnissen zu kommen, braucht es Pflege und Koordination, damit Cluster der Zusammenarbeit entstehen (vgl. Brinkmann, A, 4, 44-45). Auch Kolhoff sieht, dass weit mehr getan werden muss, als nur Daten zu sammeln und zu verwalten: Um die Alumnis der Universitäten und Hochschulen für einen Ideenpool zu aktivieren, muss man ihnen etwas bieten, was sie beruflich interessiert. Die handlungsleitende Frage sollte sein: Welchen Nutzen biete ich den Absolventen? Ein Rahmen, in dem man berufliche Netzwerke pflegen kann und das Treffen wichtiger Entscheider, die an ihren Erfahrungen teilhaben lassen, steht hoch im Kurs (vgl. Kolhoff, 7, 13-21).

Wenn dann qualitativ hochwertige Alumni-Veranstaltungen über die jeweiligen Hochschulen hinaus etabliert wurden und diese „Come-Togethers“ entsprechend angenommen wurden, entsteht Neues. Erst in den Köpfen und dann real. Veränderungen entstehen aus Gruppen, die ihre unterschiedlichen Erfahrungen aus der Praxis in eine Diskussion einbringen und so zu Vordenkergruppen werden (vgl. Wöhrle, 4, 42-44), so ein Statement von Wöhrle. Und weiter: Die Verbreitung von Ideen kann über Diskussionen auf Messen und Fachtagungen gelingen. Diese schaffen dann wieder Impulse, Projekte, Foren und Arbeitskreise (vgl. Wöhrle, 5, Zeilen 10 und 13-15). Sein Kollege Brinkmann pflichtet bei: Im Rahmen einer Messe können strategische Partnerschaften entstehen, können neueste Trends und Innovationen besprochen und deren Produktreife diskutiert werden. Dort können auch Geschäfte zur Umsetzung neuer Produkte abgeschlossen werden (vgl. Brinkmann, B, 2, 1-4).

Es ist also bei Weitem nicht so, dass die mit Lehre befassten Personen den bisherigen Mangel an Zusammenarbeit und tiefgreifender Kommunikation nicht sehen würden, es fehlt nur bisher an einer Einrichtung, die Zeit und Energie in die Umsetzung dieser Vorstellungen investiert. Ob Studenten ihre Daten in einem weiteren Netzwerk neben Facebook oder Xing pflegen würden, sollte repräsentativ an einer einschlägigen Stichprobe erforscht werden. Die Einhaltung datenschutzrechtlicher Regelungen müsste in jedem Fall bei der Entscheidungs-

findung berücksichtigt werden. Auch welche Leistungen offen oder geschlossen erbracht werden sollten, wäre über Befragungen herauszufinden. Dass dieser entstehende Datenpool aber endlich qualitative Forschungen über die Entwicklung, den Karriereverlauf oder den Start in eine selbstständige Tätigkeit von Alumni ermöglichen würde, liegt klar auf der Hand.

3.2.8. Selbstständigkeit im Curriculum der Hochschulen

Die gleiche Organisation, die sich um den Aufbau einer Forschungsdatenbank und den akademischen Creative-Pool kümmert, sollte allen deutschen Hochschulen Lehrbeauftragte zur Verfügung stellen, die das Thema Selbstständigkeit, praktische Betriebswirtschaft und die kreative Problemlösung bei der Entwicklung von Geschäftsideen als Thema lehren. In diesen Kursen entwickelte Konzepte sollten von der Organisation in Verwahrung genommen werden und für einen bestimmten Zeitraum urheberrechtlich geschützt bleiben, damit die Urheber einige Jahre nach Beschäftigungsbeginn mit den Konzepten unter professioneller Begleitung weiterarbeiten können. Sollten die Urheber von diesem Angebot keinen Gebrauch machen wollen, sollen sie die Möglichkeit erhalten, ihr Konzept zur weiteren Bearbeitung im Rahmen von Lehrveranstaltungen freizugeben. Auch so würde ein dauerhafter Kreativprozess über den Horizont der einzelnen Hochschulen hinaus angestoßen werden. Masterstudiengänge würden sicherlich anspruchsvollere Inhalte bekommen, aber auch Bachelor-Studenten sollten ein Basiswissen zur Selbstständigkeit in Ihrer Ausbildung erhalten (vgl. in Anlehnung an Wögerer, 4, 14-25 und 40-45, sowie 5,18-20).

3.2.9. Wege zur Verbreitung einer Idee

Gerade in der sozialen Branche sollte es einen Dienstleister geben, der Unternehmen bei der Skalierung ihrer Ideen unterstützt (vgl. Wögerer, 5, 47). Dieser Wunsch ist im Bereich des Social Entrepreneurship bereits mehrfach in Erfüllung gegangen. Organisationen wie Schwab Foundation, Ashoka Deutschland, Heldenrat Hamburg und Bürgermut Berlin unterstützen Social Entrepreneurs auf ihre individuelle Weise. Nur für die angestammte Sozialarbeit ist noch kein Dienstleister für seine Unterstützung bei der Skalierung sozialer Ideen bekannt geworden.

Die Stiftung Bürgermut erleichtert Menschen und Organisationen durch Beratung und Austausch, ihre Ideen in die Fläche zu tragen. Dabei rät sie allen von ihnen unterstützten Organisationen, so schnell wie möglich in die Breite zu kommen, denn Sie brauchen Menschen, die über dieses Angebot reden und sich damit assoziieren. Um einen Schneeballeffekt auszulösen, braucht man Botschafter, die am besten neue Zielgruppen erschließen und diese begeistern (vgl. Amrhein, 3, 24-26,39-42 und 46-49).

Oftmals finden soziale Innovatoren nur Förderer, die in die Umsetzung des Modells vor Ort investieren, aber nicht in eine ausreichende Infrastruktur, die es dem Innovator möglich macht, sein Modell in die Fläche zu tragen. Wenn also Förderer nicht in die Infrastruktur investieren, hindern Sie den sozialen Innovator, sein Wachstum zu organisieren. Transfer braucht dabei eigene Kompetenzen deshalb müssen soziale Innovatoren darauf achten, dass sie sich parallel zur Entwicklung Ihres Projekts professionalisieren und gute Managementstrukturen und -fähigkeiten entwickeln (vgl. Amrhein, 5, 2-12). Jedem sozialen Innovator, ob Entrepreneur oder Sozialarbeiter, sollte bewusst sein, dass eine an vielen Orten wachsende Idee in kurzer Zeit mehr Menschen in Not hilft. Demnach ist die Argumentation gegenüber Finanziers klar zu führen. Zu vorhandenen regionalen Sponsoren sollte man sich zusätzlich deutschlandweit aktive Akteure suchen, um auch die Infrastruktur finanzieren zu können.

- Freier Transfer im Internet

Bei offenem oder freiem Transfer ist die Idee überhaupt nicht geschützt. Kooperationspartner können das Modell jederzeit selbst adaptieren (vgl. Amrhein, 1, 29-32). Der freie Transfer dient sehr oft der Verbreitung einer Idee ohne Markenschutz, in der Regel auch ohne Ambition zur wirtschaftlichen Verwertung der Idee (vgl. Amrhein, 1, 46-48). Da es bei freiem Transfer nur geringe Einkommensmöglichkeiten gibt, wird diese Variante in der Sozialen Arbeit seltener zum Einsatz kommen. Wenn es sich um eine kleinere Idee handelt, mit der kein komplettes Unternehmenskonzept aufzubauen ist, kann mit Zertifikats-Weiterbildungen ein gewisser Wirtschaftseffekt realisiert werden. Inwiefern sich aus dem Lehrgang gleichartige Umsetzungsverpflichtungen ableiten lassen, muss die Praxis zeigen.

- Filialsystem

Bei der Verbreitung per Filiale gründet der soziale Unternehmer oder gemeinnützige Akteur mit der eigenen Organisation unterschiedliche Standorte (vgl. Amrhein, 1, 38-41). In diesem Fall geschieht die Expansion sehr oft ausschließlich über eigene Finanzen, aber definitiv mit alleinigem Risiko. Nur gestandene Persönlichkeiten mit starkem finanziellem Rückhalt werden diesen Weg dem Franchising vorziehen. Das strukturelle Machtinstrument Franchise-Handbuch weicht bei dieser Lösung einer nahezu uneingeschränkten Macht des Initiators.

- Social Franchise

Bei einem Projekttransfer über Social Franchise ist die Idee geschützt, die Marke geschützt, technische und operative Abläufe geschützt und der soziale Innovator tritt als Lizenzgeber in ein Vertragsverhältnis mit dem Lizenznehmer ein. Das ist die strengste und stringenteste Form (vgl. Amrhein, 1, 33-35 und 38-39).

Nach Untersuchungen ist Social Franchise die effektivste Variante zur Übertragung sozialer Modellprojekte, besser als die freie Übertragung beispielsweise übers Internet und besser als ein Filialsystem. Das gilt für alle Systeme, die konzeptionell stärker sind (vgl. Dohrn, 4, 44-47 und 5,16-17).

- Kriterien der Transfer-Entscheidung

Um zur richtigen Entscheidung zu kommen, sollte man sich fragen, wie stark man sich als Unternehmer sieht und auch unternehmerisch tätig sein will (vgl. Amrhein, 1, 45-46). Eine zwingend notwendige Beratung zur Transferentscheidung befasst sich mit den Parametern Verbreitungsgeschwindigkeit, Markenschutz, Rechtsbeziehung, Koordinationsaufwand, Qualitätssicherung, finanzieller Bedarf, lokale Adaptierbarkeit, Beratung vor Ort, Wissensaustausch und Standardisierungsgrad (vgl. Amrhein, 2, 17-34).

Filialsystem und Social Franchise brauchen in der Regel wesentlich mehr Zeit, um Flächendeckung zu erreichen, als offener Projekt-Transfer (vgl. Amrhein, 1, 50-51 und 2, 1-4). Ob nun das Filialsystem oder Social Franchise schneller die Marktdurchdringung erreicht, ist noch nicht evaluiert. Nach Erfahrungswerten ist aber der Aufbau von Filialen zeitlich am aufwändigsten. (vgl. Amrhein, 2, 10-15).

Löwenhaupt gibt zur Skalierung von Ideen noch zu bedenken, dass die Sozialwirtschaft hoch politisch ist. Die größte Herausforderung ist aber die Anpassung an die lokalen Bedingungen, die oft sehr unterschiedlich ausfallen (vgl. Löwenhaupt, 5, 43-50).

3.3. Social Franchise

„Nearly every problem has been solved by someone, somewhere. The challenge of the 21st century is to find out what works and scale it up“. Dieses Zitat des ehemaligen US-Präsidenten Bill Clinton beschreibt ein generelles Problem der Sozialen Arbeit und gleichzeitig einen möglichen Lösungsweg, weswegen es auch in einem Manual des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen zum Thema Social Franchise auf Seite 9 zu finden ist. Die UNESCO empfiehlt

Franchising sogar als Organisationsform für Non-Profit-Projekte (vgl. ebd. 16 zitiert aus Martinek 2001, S. 327). Dies muss Gründe haben.

Es wird also im Folgenden auch am Beispiel der Ersten Christlichen Arbeitsvermittlung (ECAV) aufgezeigt, welche Sachverhalte die Verbreitung erfolgreicher sozialer Konzepte gerade über die Methode des Social Franchising so attraktiv macht.

Definition: Social Franchising ist die „angepasste Anwendung von Techniken des kommerziellen Franchising auf Projekte im Non-Profit-Sektor, um ein gemeinnütziges Ziel zu erreichen“ (vgl. Social Franchise Manual, 2008, 23).

3.3.1. Erfolg durch das System Franchise

Der in einem Franchise-Nehmer-Info von Mail Boxes etc. (vgl. ebd. S.8) zitierte Deutsche Industrie- und Handelstag bescheinigt dem Franchising eine sehr niedrige Quote an Geschäftsaufgaben. Im ersten Jahr liegt sie bei 8% und sinkt danach nahezu auf null. Im Vergleich dazu geben fast 70% der traditionellen Existenzgründer in den ersten fünf Jahren auf.

Einen weiteren positiven Aspekt benennt Wöhrle, der die Einführung eines Social Franchise-Konzeptes bei einem Franchise-Nehmer als Berater begleitet hat: Social Franchise bringt gute Ideen auch erfolgreich in die Fläche (vgl. Wöhrle, 5, 32-33).

3.3.2. Erfolgsfaktoren durch den Franchise-Geber

Aber welche Punkte sind zu berücksichtigen, um als Franchise-Geber ein erfolgreiches System aufzubauen? Hier soll der Franchise-Geber, Pfarrer Andreas Dohrn, zu Wort kommen: Bei Social Franchising muss man sich auf Dinge konzentrieren, die übertragbar sind. Das sind Marktanalysen und theoretische Fähigkeiten, wie die Produkt-Portfolio-Theorie oder die engpasskonzentrierte Strategie. Dazu kommen dann noch spezielle fachliche Kompetenzen (vgl. Dohrn, 1, 11-20). Wenn es wissenschaftliche Untersuchungen zum Geschäftsgegenstand gibt, sollten diese zwingend Berücksichtigung im Franchisekonzept finden (vgl. Dohrn, 11, 21-31). Ein individuell erworbenes, problemzentriertes Fachwissen auf Basis guter theoretischer Grundlagen schafft Wettbewerbsvorteile (vgl. Dohrn, 6, 6-7). Social Franchising hat eine besondere Erfolgchance, wenn im Konzept verschiedene Bausteine schlüssig verknüpft wurden (vgl. Dohrn, 1, 33-34).

Es muss die Möglichkeit bestehen, eine ertragreiche Nische oder möglichst einen großen Markt auf Dauer prägen oder dominieren zu können. Das muss systematisch geschehen. Es geht nicht ohne engpasskonzentrierte Strategie. Es muss eine Nachfrage nach der konkreten

Dienstleistung bestehen. Ein Qualitätsmanagement-System ist so unerlässlich wie ein Corporate Design. Theorie- und Praxislösungen sollten immer auf dem neuesten Stand gehalten werden. Deshalb ist es sehr wichtig, das Franchisesystem mit den neuesten Erkenntnissen abzugleichen und das Konzept immer wieder kritisch zu durchdenken. Social Franchise muss ohne einen charismatischen Verkäufer auskommen, weil das System sonst nicht übertragbar ist. Die Wirksamkeit muss strukturell bedingt sein, dann funktioniert sie unabhängig von Personal (vgl. Dohrn, 3, 42-47 und 4, 5-9).

Oberlander gibt zu bedenken: Um die Beteiligung an einem Ausbeutungssystem zu vermeiden, muss man sich ein Franchisesystem genau ansehen. Der normale gebildete Mensch kann diese komplexen Konstrukte nicht durchschauen. Dafür braucht er Hilfe. Social Franchising kann aber für beide Seiten positiv funktionieren (vgl. Oberlander, 4, 25-30).

Dohrn führt dagegen an: Möchte der Franchisegeber stabil mit seinen Franchisenehmern zusammenarbeiten, muss er konzeptionell dafür sorgen, dass sie von dem Franchisekonzept auch stabil leben können (vgl. Dohrn 7, 36-37). Um für Sicherheit bei seinen Franchisenehmern zu sorgen, muss der Franchisegeber einige Energie aufbringen. Wird auf der Basis der Produkt-Portfolio-Theorie in der Produkt- oder Leistungsentwicklung eine gewisse Risikostreuung berücksichtigt, ergibt sich daraus ein deutlicher Gewinn an Sicherheit. Die konsequente Anwendung gut untersuchter Geldanlagestrategien ermöglicht weitere strukturelle Vorteile (vgl. Dohrn, 7, 44-47 und 8, 1-16). Der Franchisegeber schult seine Franchisenehmer zu allen Wirkmechanismen des Franchisekonzeptes (vgl. Dohrn, 8, 39-43). Der Franchisegeber durchleuchtet potentielle neue Standorte nach ihrer Leistungsfähigkeit und empfiehlt ggf. eine geographische Verschiebung (vgl. Dohrn, 6, 33-44). Aber all diese Leistungen werden im Franchise-Handbuch definiert. Konkretes Coaching für Social Franchising durch einen Übertragungsexperten (Uwe Amrhein von Bürgermut e.V., Berlin) war ein Teil des Erfolgs für Dohrn als Franchisegeber (vgl. Dohrn, 3, 29-34).

3.3.3. Was Franchise-Nehmer einbringen müssen

Was ist das Wichtigste, was Franchisenehmer einbringen müssen, um ein andernorts erfolgreiches System vor Ort umzusetzen? Gerade im Social Franchising ist die wichtigste Fähigkeit, strukturell denken zu können. Das ist sogar wichtiger als viel Eigenkapital (vgl. Dohrn, 2, 42-45). Der Nutzen, den ein Franchise-Nehmer erhält, ist deutlich. Weil der Franchisenehmer ein komplettes Geschäftsmodell und einen Arbeitsplan hat, kann er sich auf sein Geschäft konzentrieren. Dadurch wird er 20 bis 40 % effektiver als ein Individualgründer (vgl. Dohrn, 5, 43-46).

Bedenken bringt der Pfarrer auch vor: Gelingt die Anpassung an regionale Gegebenheiten nicht oder tauchen unüberwindliche Abweichungen auf, kann ein Standort sogar komplett scheitern (vgl. Dohrn, 13, 32-34, dazu auch Löwenhaupt, 5, 43-50). Und Brinkmann ergänzt: In der Lebenswelt von Klienten finden Sozialarbeiter oft sehr performative Lösungen. Dieses Vorgehen steht den standardisierten Lösungen eines Franchisekonzeptes diametral gegenüber. Ein zu eng standardisiertes Angebot könnte die geeignete Klientenzahl bis zur Unwirtschaftlichkeit reduzieren (vgl. Brinkmann, B, 1, 10-17).

Einen Nutzen für Träger definiert hingegen Heubner-Christa: Für einen Träger sind Social-Franchise-Konzepte als Franchisenehmer interessant, wenn sie die Arbeit des Trägers voranbringen. Als Franchisegeber aufzutreten, wird stark vom realisierbaren Nutzen des jeweiligen Trägers abhängig sein (vgl. Heubner-Christa, 7, 28-30).

3.3.4. Beispiele erfolgreicher Social-Franchise-Konzepte

Weil man kein erfolgreiches Konzept ohne spezielle Beispiele aus der Sozialarbeit vorstellen sollte, hier einige in alphabetischer Reihenfolge. Dialog im Dunkeln schafft Sinneseindrücke für Sehende und erreicht so ein besseres Verständnis und Arbeitsplätze für Blinde (vgl. www.dialog-im-dunkeln.de). Die Erste christliche Arbeitsvermittlung arbeitet mit christlichen Grundsätzen und der Konzentration auf bestimmte Branchen erfolgreicher als die staatlichen Stellen bei der Vermittlung in sozial gerechte Arbeitsplätze (vgl. www.ecav.de). Eltern AG bietet einen Kurs für Eltern in schwierigen Lebenslagen an (vgl. www.eltern-ag.de). Samocca-Café's sind Rösterei, Gastronomie und Werkstatt für Behinderte in einem (vgl. www.samocca.de). Wellcome gGmbH hilft jungen Familien ehrenamtlich, mit der neuen Situation zurechtzukommen (vgl. wellcome-online.de).

3.3.5. Der grundsätzliche Nutzen für die Soziale Arbeit

Aber einen viel tiefer sitzenden Nutzen führt das Vorwort des Social Franchising Manuals (SFM 2008) an: Wenn jemand seine Ressourcen einsetzt, nur um das Rad neu zu erfinden, wird dies zu Recht als Verschwendung angesehen. Im gemeinnützigen Sektor ist die systematische Replizierung erfolgreicher Projekte jedoch eher die Ausnahme. ... es gibt viele Vorbilder, wenig Nachahmung.

Die Chance, die sich damit verbindet, ein erfolgreiches Projektmodell an anderem Ort mit entsprechenden Anpassungen zu wiederholen, wird weithin vernachlässigt. Aber es gibt auch Ausnahmen, die zeigen: Systematische Replizierung mit lokaler Adaption hat nicht nur den Vorteil großer Effizienz und rascher Flächendeckung; bei guter Organisation der Replizierung entstehen intelligente Projektnetzwerke mit positiven qualitativen Effekten (vgl. ebd. 4).

Und das Vorwort endet mit folgenden Feststellungen:

Wir sind sicher, dass die Verbreitung und Weiterentwicklung der Social-Franchise-Methodik global wichtige Effekte haben dürfte, zu denen gehören:

- effizientere Nutzung von finanziellen und personellen Ressourcen im Gemeinwohlsektor
- Qualitätsverbesserungen im Gemeinwohlsektor und geringere Misserfolgsraten bei Gemeinwohlprojekten
- raschere Verbreitung (Replizierung) von erfolgreichen Pilotprojekten mit rapider Flächendeckung bei dezentraler unternehmerischer Leitung mit (begrenzter) lokaler Anpassung (vgl. ebd. 5).

Dem geneigten Leser sind die Seiten 16, 20, 21, 22, 31, 34 und die Empfehlungen der Seiten 91 und 92 des SFM zur Lektüre empfohlen. Zusammenfassend hier nur einige Haupterkenntnisse der Schrift, die den einen oder anderen Träger aufhorchen lassen sollten:

Durch Social Franchising lassen sich knappe Ressourcen effektiver einsetzen. Indem erprobte Modelle an anderen Orten unter Anpassung an die lokalen Gegebenheiten systematisch repliziert werden, kann die Anzahl der Begünstigten und damit die soziale Wirkung beträchtlich erhöht werden.

Es ermöglicht zudem, knappe Ressourcen effizienter einzusetzen. Da das Konzept und die organisatorischen Verfahren bereits vorhanden sind, können die in die Entwicklung von neuen Ansätzen investierte Zeit und finanziellen Mittel reduziert werden. Know-how und Erfahrungen der Franchisegeber werden durch Schulungen und weitere Unterstützungsmaßnahmen weitergegeben. Dadurch verringert sich das Risiko des Scheiterns eines Projektes erheblich.

Durch Social Franchising können Projekte an lokale Besonderheiten angepasst und kann Organisationen vor Ort ein großes Maß an Autonomie übertragen werden.

Es ist ein intelligentes, selbstlernendes System, ...

Social Franchising kann helfen, finanzielle Mittel zu akquirieren, ...

Ein Social-Franchisesystem aufzubauen, erfordert Zeit und eine sorgfältige Vorbereitung. ...

Die Popularisierung von Social Franchising kann zusammenfassend zu einem effizienteren Einsatz finanzieller und personeller Ressourcen im Non-Profit-Sektor sowie zu verbesserter Qualität und größeren Erfolgsraten von Non-Profit-Projekten führen (vgl. ebd. 90).

Wollten Staat, Kommune und alle anderen Leistungsfinanzierer des Sozialwesens von der nachgewiesenen wirtschaftlichen Stabilität der Franchise-Systeme profitieren, müssten sie in

ihrer Förderungspolitik weg von der Projektförderung hin zur Social-Franchise-Förderung. Sie würden somit Aktivitäten unterstützen, die ihre Effektivität bereits bewiesen haben, denn das ist eine zwingende Voraussetzung für jede auf diesem Weg verbreitete soziale Idee.

3.4. Allgemeine Erfolgsfaktoren

Über alle Interviewten verteilt fand sich die größte Schnittmenge an Informationen im Feld der Erfolgsfaktoren, die Gründer aus der Sicht der Experten tunlichst berücksichtigen sollten. In ihrer Gesamtheit sprengen sie aber den Rahmen der Arbeit. Die Aussagen sind so selbstsprechend, dass sie auch unkommentiert in den Interviews im Anhang ihre Wirkung entfalten werden. Im Praxisfall würden alle Punkte in einer reflektierten Form in die Beratung kleiner Start-up-Unternehmen einfließen. Ihre tiefere Betrachtung wäre in einer Arbeit zu betriebswirtschaftlichen Büchern und deren Anwendbarkeit für die Soziale Arbeit möglich.

Nur zwei Punkte sollen genannt werden, weil sie im Theorieteil schon Erwähnung fanden: Große Organisationen lassen sich am leichtesten über Kennzahlen führen. Das würde den kleinen Betrieben auch guttun. Kleine Anbieter werden oft deswegen nicht groß, weil sie etwas nicht so lösen können wie die großen Anbieter (vgl. Löwenhaupt, 5, 21-24). Große Anbieter definieren strategische Ziele genau aufs Prozent und bestimmen den Weg zum Ziel. Kleinen Anbietern fällt diese Vorgehensweise schwer (vgl. Löwenhaupt, 5, 27-28).

Wer sich über Zuwendungsfinanzierungen aus entsprechenden Haushaltsmitteln finanzieren möchte, muss gute Kontakte zur Verwaltung und zur Politik haben und diese intensiv pflegen. 70 % der Mittel in der Wohlfahrtspflege stammen aus Leistungsentgelten. Weitere 18 % sind Zuwendungen. So werden 80-90 % der Mittel aus öffentlichen Quellen vergeben. Um seine Leistungen auf diesem Wege zu finanzieren, braucht man einen guten Anschluss an die Verwaltung, da sich diese um die formalen Dinge kümmert und weiterhin einen guten Anschluss an die Politik, da über diese Gelder auf politisch administrativem Wege entschieden wird (vgl. Kolhoff, 2, 33-41).

Gründer müssen politisch aktiver werden, ein typisches Defizit kleiner Anbieter ist es, dass sie in ihrem politischen Raum nicht präsent genug sind. Gerade dort müssen sie ihre Interessen besser vertreten als bisher. Ein Gründer sollte in einer Art Frühwarnsystem hilfsbedürftige Gruppen und Bedarfe erkennen und dann im politischen Raum mit der entsprechenden konzeptionellen Übersetzung eine Lösung schaffen (vgl. Brinkmann, B, 3, 7-11 und 13-17).

3.5. Intrapreneurship: Eine neue Kultur für Person und Struktur

Sowohl das Desinteresse der Sozialarbeit-Studenten an Betriebswirtschaft als auch die in vielerlei Hinsicht hinderlichen Strukturen in der Branche sind hinreichend bekannt. Auch die weit verbreitete Sicherheitsorientierung der Tätigen in der Sozialbranche ist nicht neu. Aber genau diese drei Hindernisse gilt es mit einer jungen Generation von Studenten zu überwinden.

3.5.1. Eine neue Generation von Sozialarbeitern befasst sich mit Betriebswirtschaft

Oberlander, Wögerer und Brinkmann beklagen die mangelnde Akzeptanz sozialwirtschaftlichen Denkens unter grundständigen Studenten der Sozialen Arbeit (vgl. Oberlander, 2, 18-23; vgl. Wögerer, 4, 5-8; vgl. Brinkmann, B, 2, 47-51 und 30-32). Aber Löwenhaupt zeigt eine neue Perspektive auf.

Eine neue Generation von Sozialarbeitern ist bereit und fähig, neue Dienstleistungsmodelle mit Mischfinanzierung anzugehen. Diese kommen meistens aus Studiengängen mit einem deutlichen Anteil an Sozialwirtschaft (vgl. Löwenhaupt, 2, 3-6). Auch in der Sozialen Arbeit über den Grenznutzen nachzudenken und das Pareto-Prinzip in der Praxis anzuwenden, hat eine gewisse Kälte. Aber immer mehr junge Menschen verstehen, dass man neue Modelle braucht, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein (vgl. Löwenhaupt, 2, 11-17).

3.5.2. Struktur und mangelnde Finanzierung kann Innovation ausbremsen

Amrhein und Kolhoff bestätigen, dass die Umsetzung von Innovationen teilweise an statischen Organisationen, aber auch an unzureichender Finanzierung scheitert (vgl. Amrhein, 4, 16-26 und vgl. Kolhoff, 6, 31-34). Aber auch hier zeigen sich Anzeichen der Veränderung: Manche Wohlfahrtsverbände setzen sich inzwischen stark mit der Verwertung sozialer Innovationen auseinander. Das ist ein langwieriger Prozess (vgl. Amrhein, 4, 31-34). Und dieser Prozess muss begonnen werden. Nur wenn sich die bestehenden Systeme für Innovatoren mit hoch-innovativen Ansätzen öffnen, können sie auf dem sich weiter verändernden Sozialmarkt bestehen.

3.5.3. Noch mangelt es oft an Mut und Selbstbewusstsein

Im vergangenen Semester wollten sich von 160 aufgenommenen Studenten der Sozialen Fakultät nur drei selbstständig machen. Das entspricht einem prozentualen Anteil von weniger als 2 % (vgl. Kolhoff, 4, 8-10). Bei Studenten der Sozialen Arbeit überwiegt familienbedingt der Gedanke der finanziellen Absicherung. Das geht auf Kosten des Mutes, sich beruflich in die Selbstständigkeit zu begeben (vgl. Wöhrle, 4, 19-20). In der Sozialen Arbeit sind Frauen

immer noch sehr häufig. Diese wollen vorwiegend helfen. Jetzt allen Lösungen für Struktur- und Leitungsfragen anbieten zu wollen, würde manche überfordern (vgl. Kolhoff, 3, 31-34).

Wenn Sozialarbeiter mit Entscheidern zu tun haben, ducken sie sich häufig weg und sind nicht mehr in der Lage, sich adäquat zu präsentieren. Hier ist ein Mentalitätswechsel nötig, der wirklich aus dem sozialen Unternehmertum kommen könnte. Als erster Mentalitätswechsel müsste aber eine Verwaltungsorientierung geschehen (vgl. Brinkmann, B, 3, 24-39).

Hier macht Brinkmann Hoffnung: Wenn sich die bisher so typische Haltung der Sozialarbeiter erst verändert, und diese Veränderung wird kommen, dann werden genügend Sozialarbeiter Interesse daran finden, selbstständig am Markt zu agieren (vgl. Brinkmann, B, 4, 12-15).

3.5.4. Grundsätzliches Potential der Wohlfahrtsverbände und dessen Steigerung durch Intrapreneurship

Sowohl Wöhrle, als auch Brinkmann sehen Potential bei den Wohlfahrtsverbänden. Dort bestehen Strukturen, die sehr gut geeignet sind, Ideen ohne viel zusätzlichen Aufwand zu verbreiten (vgl. Wöhrle, 5, 21-25). Verbände sind sehr geeignete Sammlungsbecken für soziale Ideen. Sie könnten eine Vielfalt an Hilfeformen und Dienstleistungsformen intermediär verknüpfen. Sie sollten sich aber auch ihrer ökonomischen Situation bewusst werden (vgl. Brinkmann, A, 4, 1-15).

Kolhoff zeigt für die Bestandsstrukturen der Sozialarbeit in Deutschland eigene Lösungswege auf: Würde man das bisher nur bei Wirtschaftsunternehmen und Verwaltungen angewendete Intrapreneurship (unternehmerisches Handeln von Mitarbeitern eines Unternehmens innerhalb des Unternehmens) auch auf Verbandsstrukturen anwenden, können Innovationen ohne Konkurrenzverhalten Umsetzung finden. Für manche Träger könnte das eine Überlebenshilfe werden (vgl. Kolhoff, 6, 23-27).

Zu bedenken gibt hier Löwenhaupt: Soziale Träger sind bei Ausgründungen nicht sehr mutig. Besondere Kompetenzträger werden als „Innovationsmotoren“ nur eingekauft, wenn diese Person dem Entscheider bekannt ist, unternehmerisch denkt und über Spezialwissen in der gewünschten Sparte verfügt. Ein Problem ist auch die im Durchschnitt ältere Mitarbeiterschaft in den sozialen Organisationen. Sie steht Innovationen nicht sehr offen gegenüber. Hochgradig im eigenen Betrieb sozialisierte Mitarbeiter können seltener noch über den Tellerrand hinausdenken (vgl. Löwenhaupt, 6, 39-47).

3.6. Social Entrepreneurship und die Europäische Perspektive

Entrepreneurs zeichnen sich durch unternehmerische Fähigkeiten aus wie Kreativität, Risikofreudigkeit, eine gewisse Lust darauf neue Dinge auszuprobieren, sich Netzwerke zu schaffen. Sie denken so lange über ein Problem nach, bis eine erfolgreiche Lösung gefunden ist und wissen, dass sie dafür keine staatlichen Mittel erwarten dürfen (vgl. Haag, 1, 10-12 und 5, 34-36, sowie Löwenhaupt 1,16-17). Löwenhaupt weiter: Die zunehmenden Lücken im Sozialsystem sind nur zu schließen, wenn Menschen mit neuen gewerblichen Ideen, neue Märkte an testen und so das Spektrum ergänzen (vgl. ebd. 1, 24-28).

Ashoka sieht seine Fellows als Inkubatoren für Innovationen, deren Konzepte die Wohlfahrtsverbände in ihren Organisationen verankern können, was bereits teilweise passiert (vgl. Haag, 3, 9-14).

Mit der Verabschiedung der Nationalen Engagementstrategie in 2010 hat sich das BMFSFJ verpflichtet, das soziale Unternehmertum, „es von der Berufung zum Beruf zu machen“ zu fördern. Eine Multistakeholder-Konferenz am 27.2.2013 in Berlin hat die Schaffung eines Ökosystems zur Förderung von sozialen Innovationen zum Ziel (vgl. Kleine Anfrage – Drucksache 17/10731, S. 1, 7, 14). Auch um die Ziele des EU-Strategiepapiers „Europa 2020“ zu erfüllen, muss die Bundesregierung diesen Weg einschlagen. Damit ist für alle im dritten Sektor Klarheit geschaffen. Die angestammte Sozialwirtschaft sollte Ihre Zukunft mit den Social Entrepreneurs, statt gegen sie gestalten.

4. Schlussbetrachtungen und Ausblick

Am Ende dieser Arbeit steht nun wieder die Frage: Was müsste passieren, um eine Gründerkultur in der Sozialen Arbeit zu etablieren? Welche Änderungen sind vorzunehmen? Am einfachsten ist es sicherlich, geeignete Autoren zu finden, die ein aktuelles ausführliches Standardwerk für Gründer in der Sozialen Arbeit oder das erste Buch über Intrapreneurship im Bereich der sozialen Träger schreiben. Aber damit ist noch nicht genug erreicht. Der Umbruch in der Branche zwingt zu neuen Lösungswegen.

4.1. Eine Datenbasis für die Forschung schaffen

Was Köppel schon 2007 als überfällig angemahnt hat, ist mit aktueller Technik heute leicht umsetzbar. Für den Anfang braucht es nur den Schulterschluss einiger Professoren aus dem Bereich Sozialwirtschaft/Sozialmanagement, dann kann Semester für Semester eine Datenbasis zur Erforschung der Karrierewege innerhalb der Sozialen Arbeit aufgebaut werden. Nach den Management-Kursen werden auch die Hochschulen in den Verteiler mit aufgenommen, die ausschließlich Bachelor-Studiengänge anbieten. Bereits fünf Jahre nach Einführung dieser Datenbank sollten schon erste belastbare Forschungsergebnisse zu bekommen sein. Wenn große Unternehmen am besten mit Kennzahlen zu führen sind, wie sollte eine Gründungskultur in der Sozialen Arbeit sich entwickeln können, wenn sie dauerhaft ohne belastbare Zahlen agieren muss? Die Voraussetzungen, hier eine Lösung zu schaffen, waren nie besser als heute.

Wenn dazu noch Lehrbeauftragte an allen Hochschulen über Selbstständigkeit in der Sozialen Arbeit informieren und dabei regelmäßig eine zentrale Adresse für Unterstützung bei der Gründung hinterlassen, werden sich immer mehr Sozialarbeiter auch ein Engagement in unternehmerischen Projekten vorstellen können.

4.2. Den akademischen Creativ-Pool aus der Taufe heben

Der Blick über den Tellerrand hat schon oft den Horizont erweitert. Wenn eine Datenbasis aktiv gemanagt wird, um hier sowohl für Studenten als auch für Alumni einen Mehrwert zu generieren und im Wechsel unterschiedliche Hochschulen die Rolle des Gastgebers übernehmen, kann hier wirklich Neues geschehen. Wichtig ist dabei, Gespräche und neuartige Gedankengänge zu provozieren. Der gepflegte Kontakt unter Selbstständigen wird sich mit Sicherheit bereichernd auswirken und eine eigene Dynamik entwickeln. Wenn sich alle Professoren, die bisher Alumni-Veranstaltungen organisiert haben, kreativ einbringen, wird dieser Pool einen klaren Mehrwert liefern können. Ob zu Fachtagungen oder Messen, die Zusammenkünfte werden für alle Beteiligten eine Bereicherung sein. Alle bisher integrativ

wirkenden Bündnisse werden sich in eine solche Entwicklung einbinden lassen, wenn die damit entstehenden Bewegungen im sozialen Markt wahrnehmbar werden.

4.3. Intrapreneurship bei Trägern einführen

Um Intrapreneurship im großen Stil bei den Trägern von Fürsorgeeinrichtungen einzuführen, müssen dafür erst konkrete Einführungsstufen definiert werden. Auch typische Hindernisse und Methoden zu deren Überwindung wären interessant. Aber diese Forschungsarbeit würde sich lohnen, weil mehr kreative Ideen immer auch einen Fortschritt bedeuten und Mitarbeiter, die ihr Umfeld gestalten wollen, sich immer wohler fühlen, wenn sie dies auch tun dürfen. Ein weiterer Vorteil entsteht, wenn Intrapreneurship zu einem professionelleren Umgang mit Ideen führt, wenn das Potential von Ideen professionell bewertet und wenn aus einer wirtschaftlich starken Idee mittels Social Franchise ein ganz neuer Finanzierungszweig für einen Träger entsteht. Auch die vielen kleinen Effekte sollten nicht unterschätzt werden. Wenn einem Mitarbeiter auffällt, wie man in einer bestimmten Situation etwas wirtschaftlicher gestalten kann und das im Arbeitsprozess nur oft genug vorkommt, können deutliche Vorteile entstehen. Wie das Beispiel vom Kinderschutzbund Dresden aufzeigt, bestehen die ersten wirksamen, aber leicht umsetzbaren Schritte für einen Träger in einer modernen Personalführung.

4.4. Die Möglichkeiten des Social Franchising nutzen

Das System Franchising hat in der Wirtschaft bewiesen, dass es einen sichereren Weg in die Selbstständigkeit ermöglicht. Das kommt dem grundlegenden Sicherheitsbedürfnis der meisten Sozialarbeiter entgegen. Wenn ihnen bisher der Mut zu einer konventionellen Selbstständigkeit fehlt, haben sie jetzt eine weitaus bessere Alternative. Dafür müssen aber die vorhandenen Social-Franchise-Projekte bekannter werden. Auch die Wirkmechanismen, die den Erfolg ausmachen (manche bestehen schon länger als 10 Jahre) und die ein potentieller Franchisegeber in der Planung berücksichtigen muss, sollten stärker kommuniziert werden. Auf der Webseite des Deutschen Franchiseverbandes sollte es neben allen anderen Branchen endlich auch ein sortiertes Angebot für Social-Franchise-Projekte geben. Studenten müssen darüber in ihren Hochschulen erfahren. Auch Entscheider bei den Trägern der Wohlfahrtspflege sollten etwas darüber wissen. Ihre Fachberater sollten in der Konzeptarbeit immer auch die Möglichkeiten prüfen, auf welchem Weg eine Idee ihrem Potential entsprechend skaliert werden sollte. Eine Variante, die durch die Engagement-Bewegung des Social Entrepreneurship hervorgebracht wurde, ist eben jenes Social Franchise - eine Gründungsidee, die Sozial-

arbeitern als Franchisenehmern die gewünschte Sicherheit bieten kann, trotzdem sehr viel Entscheidungsspielraum bereithält und Franchisegebern neue Einkommensquellen erschließt.

4.5. Social Entrepreneurships als Innovationspartner integrieren

Hat ein Patient in einer „Auseinandersetzung“ viel Blut verloren, wird ihm mit Spenderblut wieder zu neuem Leben verholfen. Ähnlich kann man das im vom Umbruch geprägten Sozialmarkt sehen. Einige Teilnehmer sind schon deutlich angeschlagen und kämpfen um ihr Überleben. Es gibt nur zwei Möglichkeiten, damit umzugehen: aufgeben oder kämpfen! Achilles war nicht umsonst Teil der Belagerungstruppen beim Kampf um Troja. Wenn ein Träger eben keine solchen „Ausnahmekünstler“ in seinen Reihen hat, tut er gut daran, wenn er sich entsprechendes Personal hereinholt. Da nützt weder die Denkweise: Social Entrepreneurship als Konkurrenz zu verstehen und deshalb den Kontakt zu meiden noch der Glaube, Social Entrepreneurship würde auf Dauer keine Auswirkungen auf die Soziale Arbeit haben. In manchen Marktfeldern müsste sich ja nur ein Verein gründen und in ehrenamtlicher Arbeit die Dienste anbieten, die bisher von den Kommunen teurer bezahlt wurden. In solchen Fällen liegt es klar auf der Hand: Ja, Social Entrepreneurship hat das Potential, die Existenz verschiedener Dienstleister in der Sozialen Arbeit zu bedrohen. Aber die Bundesregierung hat sich auch entschlossen, diesen für sie günstigeren, oft ehrenamtlichen Weg zu fördern. Eingangs aufgeführte Etatverwendungen zwingen ja geradezu genau diesen Weg auf. Und die Europäische Union hat Social Entrepreneurship zu ihrem Weg heraus aus steigenden Sozialausgaben erklärt (vgl. Europa 2020).

Also sind auf der Seite der bisherigen Anbieter folgende Fragen zu klären: Bin ich als Organisation selbst so innovativ, dass ich keine Unterstützung durch Social Entrepreneurs brauche? Oder ist es für mich wirtschaftlicher, als eher kleinerer oder langsamerer Anbieter mit Social Entrepreneurs zu kooperieren, sie in meinem Unternehmen zu integrieren und so davon zu profitieren? Die Wirtschaftskriege Microsoft gegen IBM und später Google gegen Microsoft haben die wirtschaftliche Relevanz von Ideen und schnellem Handeln bewiesen. Jetzt geht es darum, diese Erkenntnisse in der Sozialwirtschaft umzusetzen.

Natürlich stellt sich die Frage der Fachkompetenz. Wenn man aber Löwenhaupt glauben darf, so bestätigen Untersuchungen zum professionellen Handeln von Fachkräften, dass Sozialarbeiter nach fünf Jahren im Beruf nahezu ausschließlich aus ihrer Alltagskompetenz, statt aus Methodenkompetenz heraus agieren. Und wie lange wird es dauern, bis sich Social Entrepreneurs parallel zu ihrem laufenden Projekt Methodenkompetenz aneignen? Im Bereich des Social Franchising ist das sogar Bedingung bei der Erstellung des Franchise-Handbuchs.

4.6. Weiterhin offene Forschungsfragen

Was über die zehn Experteninterviews durchaus erhoben werden konnte, aber aus Platzgründen keine Berücksichtigung finden kann, ist der konkrete Beratungsbedarf bei Gründern in der Sozialen Arbeit. Die aufgeworfenen Themen sollten dabei noch vertieft und generalisiert werden. Aber das kann nur der zweite Schritt nach der Forschungsdatenbank für die Soziale Arbeit sein. So ließe sich ergründen, was Gründer in jedem Fall wissen sollten, bevor sie das Wagnis der Selbstständigkeit eingehen, um nicht über kurz oder lang zu scheitern.

Ob Studenten ihre Daten in einem weiteren Netzwerk neben Facebook oder Xing pflegen würden, sollte repräsentativ an einer einschlägigen Stichprobe erforscht werden. Eventuell ist auch ein gewisser „Parallelbetrieb“ mit den großen Anbietern als „Adressaktualisieren“ und den geschäftsentscheidenden Inhalten auf einem sicheren Server in Deutschland nötig. Selbst welche Leistungen offen oder geschlossen erbracht werden sollten, wäre über Befragungen herauszufinden.

Inhalt einer weiteren Untersuchung wäre es, Bücher der Wirtschaftswissenschaften nach Strategien zu durchforschen, die so generalisierbar sind, dass sie im sehr speziellen Sozialmarkt anwendbar sind oder mit einer gewissen Übertragung anwendbar werden. Zusammen mit einer im Studium der Sozialen Arbeit aufgebauten Methodenkompetenz wären hier Potentiale für neue, auf Dauer erfolgreiche, Geschäftskonzepte zu heben.

Um noch mehr fachliche Qualität in die Gründung von Social-Franchise-Projekten zu bringen, wäre es hilfreich, mehr Studien zu bereits bestehenden Konzepten durchzuführen. Um zu verstehen, wie man durch Franchising ein Projekt sowohl effizient als auch nachhaltig verbreiten kann, ist es ausschlaggebend, von den Best-Practice-Beispielen zu lernen. Fünf nachhaltig erfolgreiche Beispiele wurden in der Arbeit genannt. Aber das kann nur ein Anfang sein. Brauchbare Unterstützung ist hier sicher von den einschlägigen Beratungsinitiativen der Social-Entrepreneurship-Bewegung zu erhalten.

Die Skalierungswege für sich sind schon ein spannendes Forschungsfeld. Alleine die konkrete Abgrenzung von eindeutigen Vorteilen zwischen Filiale und Social Franchise zeigen Handlungsbedarf, aber das ist mit Sicherheit noch nicht alles. Auch wenn die Beratungsinitiativen des Social Entrepreneurship bereits gute Arbeit leisten, ist bisher noch nicht wissenschaftlich geklärt, ab welcher Wirtschaftskraft eine Idee auf welchem Weg skaliert werden sollte.

Die konkreten Auswirkungen von Social Entrepreneurship auf die Soziale Arbeit, die Möglichkeit von Schnittstellen zwischen beiden Systemen oder eine klare Untersuchung zum quantitativen Vorkommen von Social Entrepreneurship in Deutschland wären geeignete Forschungsfelder.

Die oft gescholtene „Beratungsresistenz“ weniger erfolgreicher Sozialbetriebe und konkrete Erfolgskonzepte oder Hinderungsgründe für Spendenmarketing von großen Trägern wären nützliche Studien.

4.7. Eine unaufhaltbare Entwicklung

Nun lädt also am 27.02.2013 das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend zur Stakeholder-Konferenz nach Berlin ein. Viele Wissenschaftler und Aktive der Engagement-Bewegung erwarten richtungsweisende Entscheidungen. Die konventionelle Soziale Arbeit könnte durch Lobbyisten Entwicklungen in diesem Bereich bestimmt noch etwas verzögern, es ist nur die Frage, ob sie sich damit nutzt oder vielmehr schadet. Wenn Menschen mit Engagement und Selbstvertrauen an die Lösung sozialer Probleme gehen, glänzen sie öffentlich immer mehr als ein Häufchen Fachausgebildeter, die aber den typischen Minderwertigkeitskomplex bei öffentlichen Auftritten zur Schau tragen. Alles, was sich ohne staatliche Hilfe effektiv verbessern lässt, wird also über kurz oder lang privat finanziert. Welche Geschäftsfelder der Sozialen Arbeit werden dabei übrig bleiben? Wie werden diese dann durch den Staat finanziert? Zu Zeiten der sozialen Marktwirtschaft hatte er sich einmal verpflichtet, soziale Not zu lindern. Jetzt forciert er Auswege aus dieser „Finanzfalle“. Die angestammten Träger der Sozialen Arbeit sind gezwungen, sich neu zu positionieren, sonst müssen sie mit den „Resten“ des sozialen Netzes vorliebnehmen. Aus meiner Sicht eine spannende, aber unaufhaltsame Entwicklung.

Quellenverzeichnis:

Ahlert Dieter, M. Ahlert, H.V. Duong Dinh, H. Fleisch, T. Heußler, L. Kilee, J.Meuter; 2008: Social Franchising Manual; Berlin (Bundesverband Deutscher Stiftungen)

Deckert, Christian, 2011: Neue Geschäftsideen in der Sozialen Arbeit, BA an der HS Neubrandenburg

Guthy, Gerhard; 2012: Neue Wege in der Bewährungshilfe, (Seminararbeit) Rosswein, FH Mittweida.

Hedley, Barry; 1977: Strategy and the „Business Portfolio“, in: Long Range Planning, Jg. 10, H. 2/1977, S. 9 – 15, New York (Springer-Verlag).

Jaeggi, Eva, Angelika Faas und Katja Mruck, 1998: Denkverbote gibt es nicht! Vorschlag zur interpretativen Auswertung kommunikativ gewonnener Daten, Forschungsbericht, Nr. 2-98, Berlin (TU-Berlin).

Klüser, Anne; Maier, H.; 2009: Selbstständige in der Sozialen Arbeit, Baden-Baden (Nomos Verlag).

Kolhoff, Ludger ; 2013: Existenzgründung im sozialen Bereich: Anforderungen und Rahmenbedingungen, (Studienbrief 2-020-2201), Brandenburg, Hochschulverbund Distance Learning (HDL), 4. stark überarbeitete Auflage - ISBN 978-3-86946-154-0.

Meuser, Michael, Nagel, Ulrike; 1991: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Opladen, (Westdeutscher Verlag).

441-471 Kolhoff, Ludger; 2002: Existenzgründung im sozialen Sektor, Augsburg (Ziel).

Köppel, Monika; 2007: Existenzgründung in der Sozialen Arbeit, Lage (Jacobs Verlag).

Rothfischer, D.; W. Oberlander, Gabriele Glahn-Nüßel, S. Engel; 2000: Ich mache mich selbstständig im sozialen Bereich, Weinheim (Beltz-Verlag).

Scheibe-Jäger, Angela; 1999: Existenzgründung in der Sozialen Arbeit, Regensburg (Walhalla Fachverlag).

Schumacher, Lutz; Beatrix Vogt-Wuchter; 2012: „Wie gelingt Innovation?“ bundesweite Befragung der Leuphana Universität Lüneburg in Zusammenarbeit mit der Contec GmbH, die am 08.11.2012 auf der ConSozial in Nürnberg vorgestellt wurde.

Vernon, Raymond; 1966: Product cycle of the international trade, Cambridge, in: Quarterly Journal of Economics, S. 191–207, Oxford (Verlag MIT Press).

Weiterführende Literatur:

Bassarak, Herbert, Armin Schneider; 2012: Forschung und Entwicklung im Management sozialer Organisationen; Augsburg (Ziel).

Blumenschein, Annette; Ingrid Ute Ehlers; 2002: Ideen-Management – Wege zur strukturierten Kreativität; München (Gerling Akademie Verlag).

Christa, Harald, 2010: Grundwissen Sozio-Marketing, Wiesbaden (Springer VS Verlag).

Eisenreich, Thomas; Bernd Halfar, Gabriele Moos; 2004; Steuerung sozialer Betriebe und Unternehmen mit Kennzahlen; Baden- Baden (Nomos).

Fueglistaller, Urs. Christoph Müller, Susan Müller, Thierry Volery, 2012: Entrepreneurship – Modelle - Umsetzung – Perspektiven, Wiesbaden (Springer Gabler).

Hackenberg, Helga; Stefan Empter; 2011: Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, Wiesbaden (Springer VS Verlag).

Kolhoff, Ludger, 2002: Finanzierung sozialer Einrichtungen und Dienste, Augsburg (Ziel).

Kortendieck, Georg; 2009: Strategisches Management im Sozialen Bereich, Augsburg (Ziel).

Schellberg, Klaus; 2011: Betriebswirtschaftslehre für Sozialunternehmen, Augsburg (Ziel).

Schick, Stefan, 2012: Rechtliche und steuerliche Grundlagen in der Sozialwirtschaft, Baden-Baden (Nomos UTB).

Internet-Quellenverzeichnis

<http://www.steuerzahler.de/files/19765/Zinsausgaben.pdf>

Zinsausgaben der öffentlichen Haushalte in Deutschland und

<http://www.steuerzahler.de/files/19765/Pro-Kopf-Verschuldung.pdf>

Entwicklung der Prokopf-Staatsverschuldung in Deutschland

Beide verfügbar am 02.02.2013 13:45 Uhr für die PDFs

[http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Einkommen-Armut/Dokumente/ARB der BR vom %2021112012.pdf](http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Einkommen-Armut/Dokumente/ARB_der_BR_vom_%2021112012.pdf)

verfügbar am 02.02.2013 14:00 Uhr für das PDF von

Lebenslagen in Deutschland, Entwurf des 4. Armuts- und Reichtumsberichts der Bundesregierung, Stand 21.11.2012 (überarbeitete Version des Berichts vom 18.09.2012)

http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a230-11-sozialbudget-2011.pdf;jsessionid=C423B2763D19D56A2E69B876CD9656C4?_blob=publicationFile

verfügbar am 02.02.2013 14:15 Uhr für das PDF von Sozialbudget 2011

http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Monatsberichte/Standardartikel_Migration/2011/03/analysen-und-berichte/b01-bundeshaushalt2011-sollbericht/bundeshaushalt-2011-sollbericht.html#doc216736bodyText12

verfügbar am 02.02.2013 15:00 Uhr für das PDF von Bundeshaushalt 2011 - Sollbericht

<http://www.kowi.de/Portaldata/2/Resources/fp/COM-2010-2020-Europa-2020-strategy-de.pdf>

verfügbar am 03.02.2013 19:20 Uhr für das PDF von Europa 2020 - Wachstumsstrategien

<http://www.heldenrat.org/>

verfügbar am 13.02.2013 21:45 Uhr für das PDF Kleine Anfrage – Drucksache 17/10731 vom 19.09.2012 – Förderung von Sozialunternehmen.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname